ESTIMATES

# Immigration and Refugee Board

## Performance Report

For the period ending
March 31, 2005

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/5-2005
ISBN 0-660-62886-4

This document is available on the TBS Web site at www.tbs-sct.gc.ca
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

106-00857/

## Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp ). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focu .es on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

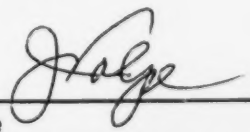
**Comments or questions can be directed to:**

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A OR5
**OR at**: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

# Immigration and Refugee Board

## Performance Report

For the period ending
March 31, 2005



Joe Volpe
Minister of Citizenship and Immigration

# Table of Contents


**Section 1: Overview** 1

Message from the Chairperson 1
Message from the Executive Director 5
Management Representation Statement 8
Summary Information 9
Overall Performance 15

**Section 2: Performance Analysis by Strategic Outcome** 21

Business Line / PAA Crosswalk 21
Refugee Protection Business Line 22
Admissibility Hearings and Detention Reviews Business Line 28
Immigration Appeal Business Line 34
Corporate Management and Services Business Line 39

**Section 3: Supplementary Information** 53

How we are organized 53
Responsibilities 54
IRB Organization Chart 55
Overview of Financial Performance 56

**Section 4: Other Items of Interest** 65

Immigration and Refugee Protection Act 65
Chairperson's Action Plans 66
Information and Contacts 71

## Message from the Chairperson

***"At the end of the day, what matters at the IRB is having a system that delivers fairness, consistency and justice to all those who appear before our tribunals."***

Jean-Guy Fleury
Chairperson

I am pleased to present the 2004-2005 Departmental Performance Report for the Immigration and Refugee Board (IRB). This report is a comprehensive review of the IRB's performance and accomplishments as set against planned objectives for 2004-2005. I could not be more proud of the people of the IRB who worked so hard for the results we have achieved during this past year.

As stated in the most recent Speech from the Throne: "Canadians want their country to play a distinctive and independent role in making the world more secure, more peaceful, more co-operative, more open...We can play a distinctive role based on our values: the rule of law, liberty, democracy, equality of opportunity, and fairness." As an institutional expression of this desire, the IRB is an independent, administrative tribunal that plays a vital role in Canada's immigration and refugee protection system.

### High standards of justice

The IRB remains committed to serving the interests of the Canadian public by delivering the highest standards of administrative justice on behalf of Canadians. This focused commitment and integrity of purpose has garnered Canada an international reputation as having one of the finest and

most innovative immigration and refugee determination systems in the world. Indeed, other countries have chosen to model key aspects of their own immigration and refugee organizations after the IRB.

*"We have to strive for a delicate and important balance between upholding standards of fairness and realizing efficiencies to process cases more quickly."*

Jean-Guy Fleury
Chairperson

## Enriching Canadian society

The IRB remains focused on its critical mandate of providing Canadians with well-reasoned decisions on immigration and refugee matters, efficiently, fairly and in accordance with Canadian law. Canada is one of the most ethnically and linguistically diverse countries in the world. The decisions made by the IRB contribute to Canada's rich mosaic of ethnic communities who continue to help shape our country and make valuable social, economic and cultural contributions to the fabric of Canada.

## Working to enhance national security

Canada strives to provide a safe haven for embattled people who seek freedom, stability, democracy and, above all, a better life. We also strive to ensure the safety of Canadians. By making fair and responsible decisions quickly, in accordance with Canadian law and according to United Nations Conventions, the IRB helps maintain the integrity of Canada's immigration and refugee protection system and safeguard the security of the Canadian public.

## Delivering results for Canadians

Our top priorities for 2004-2005 were to sustain a high volume of quality and fair decisions in the IRB's three tribunals, reducing the number of claims waiting for a decision, reducing processing times, promoting further integration of quality, consistency and efficiency measures, and building organizational capacity. This builds on the significant achievements we made in the fiscal year 2003-2004. As a result, I am pleased to report that the IRB's three tribunals rendered nearly 55,000 decisions in 2004-2005.

## Transforming the IRB and embracing change

We never lose sight of the fact that these 55,000 decisions represent individuals who are seeking refuge or a new way of life in Canada. We also recognize that people have to put their lives on hold until the Board makes its decisions. Key to our success in 2004-2005 in taking more people out of a state of uncertainty was our continued progress in transforming the IRB into a more dynamic and responsive organization that can make fair decisions more simply and more quickly.

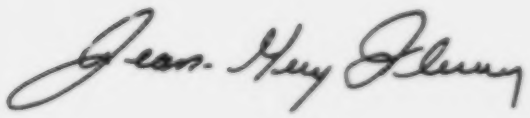
## Thinking differently, working smarter

How are we accomplishing this? By executing innovative and creative management strategies developed under the Chairperson's Action Plans, and providing our people with leading-edge tools and resources. These compelling initiatives are enabling the IRB to deliver fair and well-reasoned decisions in an environment that is less bureaucratic, less court-like and sensitive to all those who appear before our tribunals.

To this end, we made substantial progress in 2004-2005 in introducing more modern, transparent and focused management practices, implementing more rigorous and standardized processes, creating new tools and mechanisms for our decision-makers, as well as reforming the way we select decision-makers.

As we look more broadly to the future, we realize that our continued success is tied closely with the integrity of our decisions, which have profound implications for our country. While we have made remarkable progress over this past year, we still have work to do on efficiency and case management.

One important priority will be to continue to decrease the turnaround time for refugee claims from 13.6 months to an average of six months and sustain this new turnaround time for a period of 18 months. Another will be to reduce the processing time for immigration appeals from eight to six months. Other key objectives will be to remain focused on the fairness of our admissibility hearing and detention review decision-making process, sustain the drive to renew the IRB workforce, and modernize our organization.



*Jean-Guy Fleury*
*Chairperson*

# Message from the Executive Director

***"I continue to be impressed by the dedication and professionalism of our people. We have never been so productive as we are now. I believe our people look at what they do not as just a job but as a vocation."***

Marilyn Stuart-Major
Executive Director

Canada's immigration and refugee determination system is considered one of the best in the world. The IRB is mandated by Parliament and by Canadians to continue to strive for excellence.

Key to our success is the contribution of employees through their professionalism and commitment. As an organization consisting of three tribunals, we work with our partners, Citizenship and Immigration Canada (CIC) and Canada Border Services Agency (CBSA), to ensure that we can deliver our best, most cost-efficient results, in accordance with relevant laws and practices.

## Modernization: Improving the way we work

As noted in the Chairperson's Message, we are engaged in a major transformation of the Board that will enable us to deliver quality decisions more quickly and simply. This multi-year reform and restructuring initiative affects all aspects of our operations, and much progress was made in fiscal year 2004-2005.

At the partner level, we codified our relationship with CBSA by developing a Memorandum of Understanding that defines key elements of the institutional relationship between the two organizations. In addition, the IRB and CIC will renew their existing agreement to reflect changes in responsibility within the portfolio.

*"The IRB, to its credit, refuses to rest on its laurels, and regularly seeks to enhance its work through consultations with partners and self-assessment. This is a mark of sound management and progressive action."*

Jahanshah Assadi
UNHCR
Representative
in Canada

To provide better governance to the organization, we established a number of top-level committees and boards including the Chairperson's Management Board, Policy Advisory Committee, Audit and Evaluation Committee, and the Executive Director's Executive Management Committee, which provide the fora to establish strategic and policy direction for the IRB. We also revitalized the IRB's departmental advisory committees to optimize efficiency and effectiveness in areas such as employment equity and official languages.

In addition, we successfully applied the new government Management Accountability Framework (MAF). This modernization initiative is aimed at developing more results-focused corporate priorities, enhancing the strength of our management teams and independence of our decision-makers, and improving our management planning cycles.

We also continue to evolve the Chairperson's Action Plans and to develop new human resources, technology and communications policies and initiatives that support all three tribunals.

## Partnership with employees

Recognizing that our people represent the single most important factor in our future success, we are reforming our approach to human resources. In 2004-2005 we initiated an Integrated People Management Strategy and a Learning and Development Strategy to guide the management and professional development of our staff. We integrated our human resources management and learning and professional development branches to create a unified Human Resources and Professional Development Branch. And, through consultations with IRB employees, we completed a full review of our professional development functions to ensure that we are creating an organization in which IRB people can work and grow to their full potential.

## Leading-edge technology

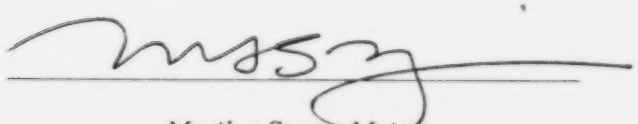
The development and staged introduction of the innovative Integrated Case Management System (ICMS) represents a major cultural shift for the IRB. This new technology will fundamentally change the way we process cases in all three tribunals and across all offices of the Board.

## Enhanced communications

Outreach to our target audiences, such as the media and Parliamentarians, has been an important activity this past year. We increased our efforts to ensure our audiences had a better understanding of who we are and what we do and the importance of our work to Canadians.

## Model for the world

The IRB is such an important institution, and I believe we have a duty to preserve what is good about the organization as well as to ensure we evolve to meet the challenges of the future. To that end, we will continue to embrace new opportunities to improve in order to deliver one of the finest immigration and refugee protection systems in the world.



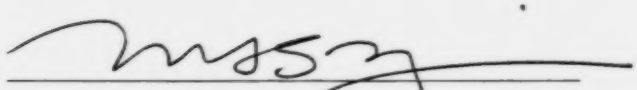
*Marilyn Stuart-Major*
*Executive Director*

# *Management Representation Statement*

I submit for tabling in Parliament, the 2004-2005 Departmental Performance Report (DPR) for the Immigration and Refugee Board.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's Guide for the preparation of 2004-2005 Departmental Performance Reports:

- It adheres to the specific reporting requirements
- It uses an approved Business Line structure
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information
- It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada



*Marilyn Stuart-Major*
*Executive Director*
*September 2005*

# Summary Information

**What's New**

***A More Structured Approach*** — We are reporting and comparing our performance against the stated plans and priorities more closely for the past fiscal year in order to improve our accountability.

***A Greater Focus on Results*** — By clearly stating our priorities and results and how we achieved them, Canadians will have a better opportunity to understand the work of the IRB and how it benefits them.

***A More Reader-Friendly Document*** — Every year we strive to improve the clarity and readability of our planning and performance reports. In this report, we have made an effort to be more concise, identify important changes, reduce the amount of bureaucratic language and acronyms, and feature more headings and graphics.

## Who we are

The Immigration and Refugee Board (IRB) is an independent administrative tribunal that reports to the Parliament of Canada through the Minister of Citizenship and Immigration Canada (CIC). As Canada's largest federal tribunal, the IRB consists of three divisions, each of which has its own mandate under the Immigration and Refugee Protection Act (IRPA):

- **Refugee Protection Division (RPD)**
- **Immigration Division (ID)**
- **Immigration Appeal Division (IAD)**

Through each division, the IRB delivers a simpler and faster form of justice than that provided by the courts, but with no less attentiveness to the rigour of the law. The IRB is a human rights organization, and the men and women who work at the Board respect the human dignity of all those who come before it.

The IRB is fully committed to applying fairness to all aspects of its work, which in turn means being just, lawful, honest, open, and without bias. This includes recognizing that some individuals who appear before our tribunals have experienced very difficult circumstances, and respecting the diversity of cultures of individuals who appear before

the IRB. Most importantly, it means recognizing that the determination of each case directly and profoundly affects the lives of people.

With its headquarters in Ottawa, the IRB employs more than 1,000 people across Canada with regional offices in Vancouver, Toronto and Montreal, and other offices in Calgary, Edmonton, Winnipeg, Niagara Falls and Ottawa.

## MISSION

**The Immigration and Refugee Board is an independent tribunal established by the Parliament of Canada. Our mission, on behalf of Canadians, is to make well-reasoned decisions on immigration and refugee matters, efficiently, fairly, and in accordance with the law.**

## VISION

We will excel in everything we do and will deal simply, quickly and fairly with everyone. Through innovation, we will be a leading-edge administrative tribunal and a creative partner in building the future of the Canadian immigration system.

## VALUES

- Excellence in delivery
- Valuing people
- Open, honest, timely communication
- Relevant, responsive and accountable management
- Working together effectively

As an organization responsible for applying administrative justice, the IRB adheres to the principles of natural justice, and its decisions are rendered in accordance with the Canadian Charter of Rights and Freedoms. This mandate is reflected in our mission, vision and values, which help shape our corporate priorities and identify the qualities we strive to embody. It also guides our day-to-day decisions to ensure everyone and their work at the IRB is aligned with our mission and our vision for the future.

## Benefits to Canadians

Immigrants and refugees have always made significant contributions to Canada's growth and development. In pursuing its mandate, the IRB benefits Canadians in three important ways:

- Its hearings on refugee claims ensure that Canada accepts only those in need of protection
- Its hearings on admissibility and detention reviews help ensure the security of Canadians
- Its independent appeal mechanism for sponsorship, removal orders and permanent residence status cases contributes to fairness of process for such cases

Through the decisions it makes, the IRB also contributes more broadly to the quality of life of Canada's communities by strengthening our country's social fabric, and by reflecting and reinforcing core values that are important to Canadians. These include respect for:

- Human rights
- Equality
- Fairness
- Peace
- Rule of law

## What we do

The work of the IRB is conducted through four business lines; the first three are responsible for all the tribunal decisions made at the Board.

**Refugee Protection Business Line**

- Renders quality decisions in a timely manner on claims for refugee protection made by persons in Canada. In making these critical decisions, Canada fulfils its obligations as a signatory to a number of international human rights conventions.

**Admissibility Hearings and Detention Reviews Business Line**

- Conducts admissibility hearings for foreign nationals or permanent residents who seek entry into Canada, or who are already in Canada and are considered to be inadmissible; and conducts

detention reviews for foreign nationals or permanent residents who are detained for immigration reasons.

### Immigration Appeal Business Line

- Hears appeals of sponsorship applications refused by CIC; appeals from certain removal orders made against permanent residents, refugees and other protected persons, and holders of permanent resident visas; appeals by permanent residents who have been found outside of Canada not to have fulfilled their residency obligation; and appeals by the Minister from decisions of the Immigration Division at admissibility hearings.

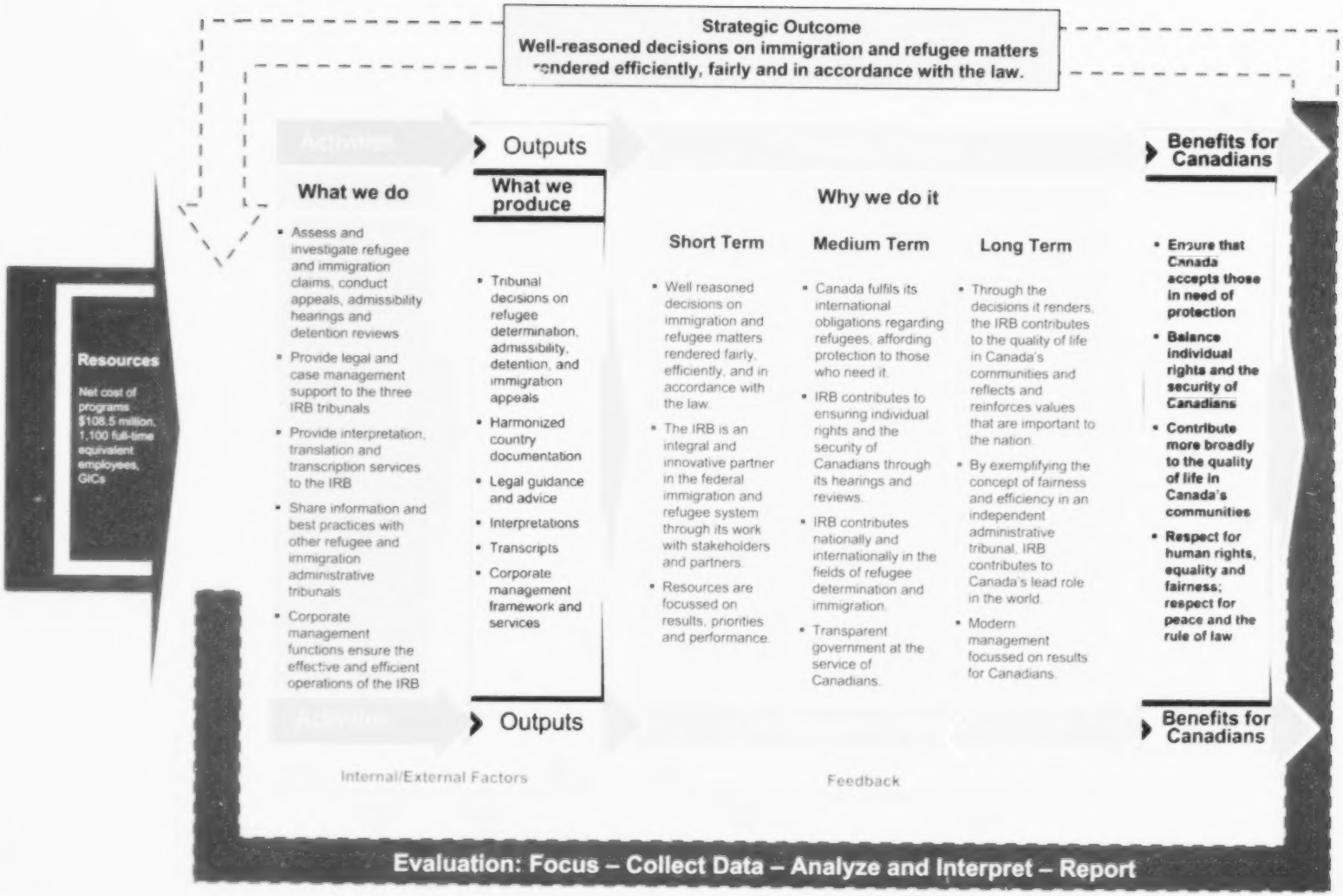
### Corporate Management and Services Business Line

- Supports the three IRB decision-making tribunals through a range of strategic planning, financial services and management activities. Provides the IRB with efficient management processes and administrative services while promoting organizational effectiveness and supporting the organization in adapting to its changing environment.

## Results Chain

What we do, what we produce, and the impact of these activities are captured in the following diagram.

This represents a dynamic process in which information is shared throughout the IRB to ensure that everyone at the Board is focused on the appropriate activities and outputs in order to achieve the expected results for Canadians.


Strategic Outcome
Well-reasoned decisions on immigration and refugee matters rendered efficiently, fairly and in accordance with the law.
Resources
Net cost of programs $108.5 million, 1,100 full-time equivalent employees, GICs
Activities
What we do
Assess and investigate refugee and immigration claims, conduct appeals, admissibility hearings and detention reviews
Provide legal and case management support to the three IRB tribunals
Provide interpretation, translation and transcription services to the IRB
Share information and best practices with other refugee and immigration administrative tribunals
Corporate management functions ensure the effective and efficient operations of the IRB
Outputs
What we produce
Tribunal decisions on refugee determination, admissibility, detention, and immigration appeals
Harmonized country documentation
Legal guidance and advice
Interpretations
Transcripts
Corporate management framework and services
Why we do it
Short Term
Well reasoned decisions on immigration and refugee matters rendered fairly, efficiently, and in accordance with the law.
The IRB is an integral and innovative partner in the federal immigration and refugee system through its work with stakeholders and partners.
Resources are focussed on results, priorities and performance.
Medium Term
Canada fulfils its international obligations regarding refugees, affording protection to those who need it.
IRB contributes to ensuring individual rights and the security of Canadians through its hearings and reviews.
IRB contributes nationally and internationally in the fields of refugee determination and immigration.
Transparent government at the service of Canadians.
Long Term
Through the decisions it renders, the IRB contributes to the quality of life in Canada's communities and reflects and reinforces values that are important to the nation.
By exemplifying the concept of fairness and efficiency in an independent administrative tribunal, IRB contributes to Canada's lead role in the world.
Modern management focussed on results for Canadians.
Benefits for Canadians
Ensure that Canada accepts those in need of protection
Balance individual rights and the security of Canadians
Contribute more broadly to the quality of life in Canada's communities
Respect for human rights, equality and fairness; respect for peace and the rule of law
Outputs
Benefits for Canadians
Internal/External Factors
Feedback
Evaluation: Focus – Collect Data – Analyze and Interpret – Report

## Total Financial and Human Resources

The total financial and human resources tables in this section contain summary data presented under various column headings.

| Total Financial Resources ($ Millions) | | |
|---|---|---|
| **Planned Spending** | **Total Authorities** | **Actual Spending** |
| **133.1** | **136.6** | **125.9** |
| Spending planned at the beginning of the fiscal year as presented in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*. | Level of spending authorized by the Government, including Supplementary Estimates in order to take into account the development of priorities, increased costs and unexpected events. | Amounts actually spent during the 2004-2005 fiscal year presented in the Public Accounts. |

| Total Human Resources | | |
|---|---|---|
| **Planned Utilization** | **Actual Utilization** | **Variance** |
| **1,180** | **1,170** | **10** |
| Full time equivalents planned at the beginning of the fiscal year as presented in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*. | Full time equivalents actually utilized during the 2004-2005 fiscal year. | The difference between planned and actual full time equivalents utilization. |

## Summary of Performance: Strategic Outcome, Priorities and Commitments

Based on its legislated mandate, the IRB is focused on achieving one fundamental strategic outcome: To provide Canadians with well-reasoned, timely decisions on immigration and refugee matters efficiently, fairly and in accordance with the law.

To achieve this strategic outcome, the IRB identified four priorities in its *2004-2005 Report on Plans and Priorities*. The following table outlines the strategic outcome, ongoing priorities, expected results and the planned and actual spending. Detailed information on the IRB's specific initiatives and results is provided in Section 2.

**STRATEGIC OUTCOME: Provide Canadians with well-reasoned, timely decisions on immigration and refugee matters efficiently, fairly and in accordance with the law.**

1. Sustain a high volume of quality and fair decisions in the IRB's three tribunals, with an overriding commitment to reducing the number of refugee claims waiting for a decision and reducing processing times.

   **Expected Results and Current Status: Successfully Met Expectations**
   - *IRB's tribunals rendered approximately 55,000 decisions in 2004-2005*
   - *Reduced the number of refugee claims waiting for a decision by 31%*

2. Promote further integration of quality, consistency and efficiency measures.

   **Expected Results and Current Status: Successfully Met Expectations**
   - *Competency-based selection process for decision-makers*
   - *Updates to the National Documentation Packages (NDPs)*
   - *Introduced the Fast-Track Policy*

3. Ensure strategic case management of all stages involved in handling a case.

   **Expected Results and Current Status: Successfully Met Expectations**
   - *Improved Streamlining Framework simplifies and standardizes the IRB's processes*
   - *Initiated the Integrated Case Management System (ICMS)*

4. Build organizational capacity to sustain a high volume of decisions by ensuring that necessary infrastructure is in place in the areas of strategic management, human resources, information technology and communications.

   **Expected Results and Current Status: Successfully Met Expectations**
   - *Introduced the Management Accountability Framework (MAF), a results-focused corporate priority*
   - *Initiated an Integrated People Management Strategy and improved management planning cycles*
   - *Increased outreach and communications to key audiences*
   - *Continued development of the ICMS and implementation of the Digital Audio-Recording System (DARS)*

# *Overall Performance*

## Operating Environment and Context

For the fiscal year 2004-2005, the IRB is reporting on its performance based on the Business Line framework.

The IRB carries out its mandate within a complex and ever-changing environment. As outlined in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*, a wide range of factors shaped the operating environment and context in which the IRB delivered its commitments in 2004-2005.

A key aspect of the Board's planning and operating environment is that it has virtually no control over the forces affecting the number of cases it receives in any of its tribunals. Both international and domestic factors can influence the Board's working environment and context.

For example, conflicts and country conditions abroad can result in refugee movements, which affect the number of protection claims made in Canada.

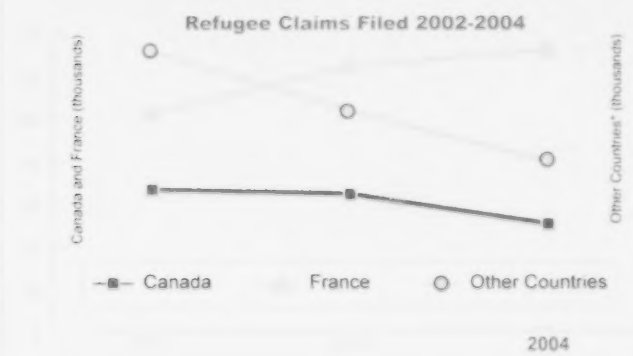
The same is true for unexplained shifts in international patterns of migration, which can affect the number of people seeking admission to Canada. More recently, an increased global focus on border protection and security has affected the overall movement of people.

## Declining global refugee populations

Although people are still moving around the world, the numbers of displaced people and refugee claimants have generally declined. By the end of 2004, the global number of refugees reached an estimated 9.2 million persons, which represents a net decrease of 4 percent from 2003. This is the fourth consecutive year the global refugee population has decreased.

The sustained decline is due to many factors, including refugees having access to lasting solutions, such as voluntary repatriation; a reduction in interstate conflicts; increasing stability in some fragile states; improved human rights conditions in some states, and enhanced refugee protection measures implemented largely in the industrialized countries.

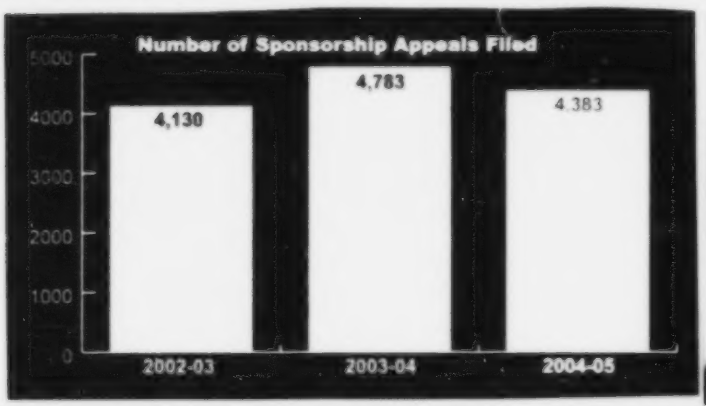
All major Western refugee-receiving countries share Canada's experience of a declining trend in refugee claims, with the exception of France, which is the only country that has continued to receive a growing number of refugee claims after 2002. Since the peak, Canada, Western Europe, Australia and USA combined have received 250 thousand fewer claims, while France has received 20 thousand additional claims.




***Other Countries: Australia, Austria, Belgium, Denmark, Finland, Germany, Ireland, Italy, Netherlands, Norway, Spain, Sweden, Switzerland, UK, USA***

In 2004-2005, the IRB responded to changing workload pressures as well as to a changing domestic environment. Although the Board received nearly a third fewer refugee claims than anticipated for this year and made solid progress in finalizing more refugee claims awaiting decision, it is still dealing with a large volume of claims waiting for a decision. As noted, the number of immigration appeals increased (as forecasted) while the number of admissibility hearings and detention reviews remained fairly stable (as forecasted).

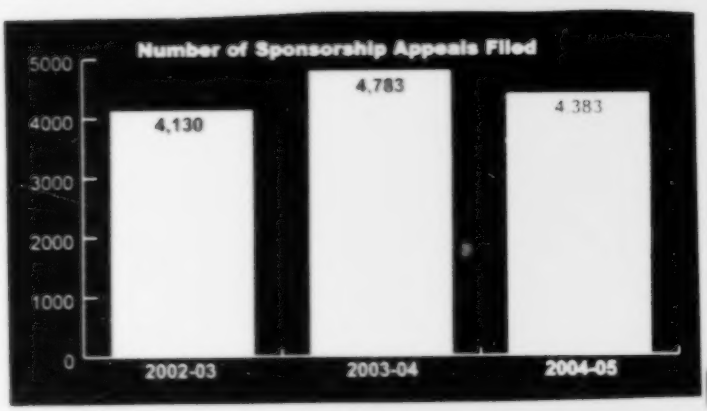
Immigration continued to be very important for Canada in 2004, with immigrants making up an increasing part of our population. In this context and given the Government of Canada priority to promote family reunification, family-class sponsorship applications have increased at Canadian visa posts around the world. As a result, the IRB continued to experience a high volume of family sponsorship appeals, which also affected the Board's work in the areas of admissibility hearings and detention reviews.



Although independent in nature, the IRB does not operate alone, and works cooperatively, where appropriate, with CIC and the CBSA, which was established in December 2003. It is CIC that determines the eligibility of all refugee claims made in Canada and refers these claims to the IRB. And it is CBSA that enforces the detention, removal, investigation, and intelligence and immigration control

In 2004-2005, the IRB responded to changing workload pressures as well as to a changing domestic environment. Although the Board received nearly a third fewer refugee claims than anticipated for this year and made solid progress in finalizing more refugee claims awaiting decision, it is still dealing with a large volume of claims waiting for a decision. As noted, the number of immigration appeals increased (as forecasted) while the number of admissibility hearings and detention reviews remained fairly stable (as forecasted).

Immigration continued to be very important for Canada in 2004, with immigrants making up an increasing part of our population. In this context and given the Government of Canada priority to promote family reunification, family-class sponsorship applications have increased at Canadian visa posts around the world. As a result, the IRB continued to experience a high volume of family sponsorship appeals, which also affected the Board's work in the areas of admissibility hearings and detention reviews.



Although independent in nature, the IRB does not operate alone, and works cooperatively, where appropriate, with CIC and the CBSA, which was established in December 2003. It is CIC that determines the eligibility of all refugee claims made in Canada and refers these claims to the IRB. And it is CBSA that enforces the detention, removal, investigation, and intelligence and immigration control

functions. Together, we collaborate, where appropriate, to strengthen the integrity of Canada's immigration and refugee system.

## Enhanced representation

New regulations governing counsel who may appear before the Board came into effect in April 2004. These are aimed at enhancing the quality of representation in IRB proceedings by requiring that any person who, for a fee, represents, advises or consults with a person who is the subject of a proceeding before the IRB is an authorized representative. During the past year, the IRB began the process of adapting its existing procedures to reflect this new requirement.

***"A regulated immigration consultant professional is an integral part of a fair and accessible refugee and immigration system."***

Krista Daley
General Counsel

## Legal aid changes in British Columbia

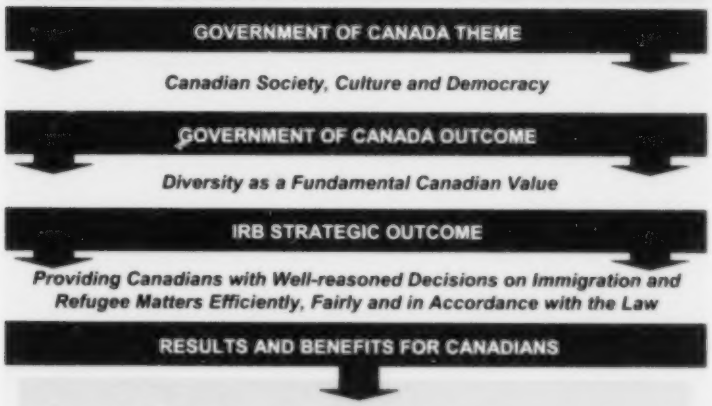
In light of the announcement in 2003 by the British Columbia government to cease funding for immigration and refugee legal aid, a federal-provincial agreement was signed in February 2004 to provide legal aid funding for 2004-2005 that included a reduction in the level of funding in British Columbia. In response to an expected decrease in legal aid services and an increase in the number of people who appear before it without representation in British Columbia, the IRB initiated contingency planning measures, which included information and orientation sessions for unrepresented claimants.

## Modernization and accountability

Public interest in the work of the IRB and a greater demand for accountability and transparency in government continued in 2004-2005. The IRB responded by adopting more modern management practices and performance measurements, establishing new committees to formalize its strategic direction and set corporate priorities, and sharing its best business practices.

## Alignment with Government of Canada outcomes

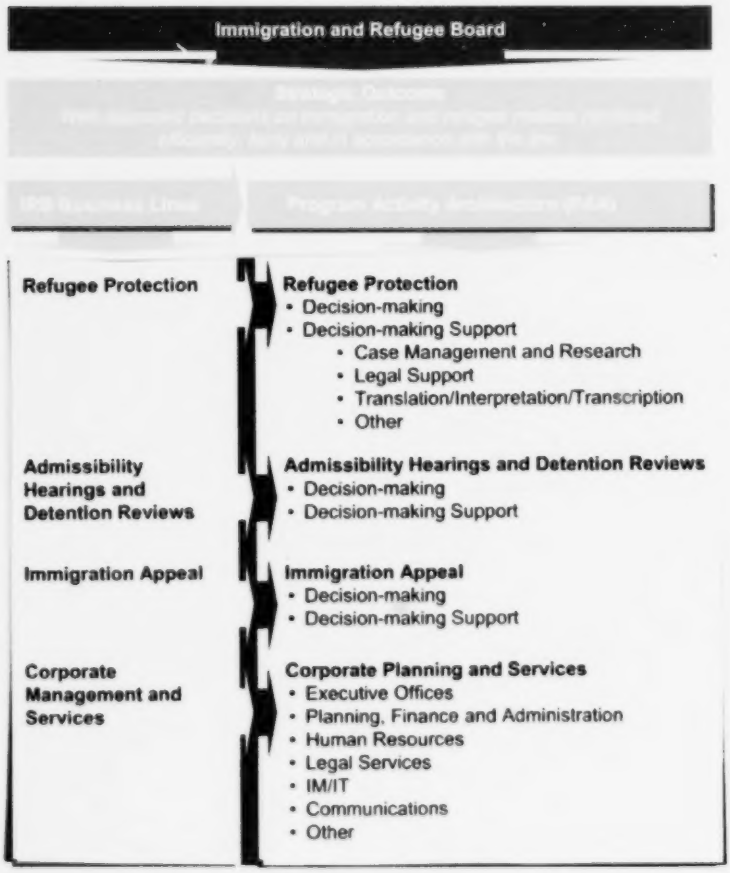
The central goal of the Government of Canada is to improve the quality of life of Canadians. All government policies, programs and activities are directed toward accomplishing this key objective.


GOVERNMENT OF CANADA THEME
Canadian Society, Culture and Democracy
GOVERNMENT OF CANADA OUTCOME
Diversity as a Fundamental Canadian Value
IRB STRATEGIC OUTCOME
Providing Canadians with Well-reasoned Decisions on Immigration and Refugee Matters Efficiently, Fairly and in Accordance with the Law
RESULTS AND BENEFITS FOR CANADIANS

# Section 2: Performance Analysis by Strategic Outcome

*This section provides detailed performance information against the plans and priorities set out in the IRB's 2004-2005 Report on Plans and Priorities and as they relate to the IRB's strategic outcome: To provide Canadians with well-reasoned decisions on immigration and refugee matters efficiently, fairly and in accordance with Canadian law. The work of each of the four IRB business lines is focused on achieving this single, critical outcome.*

## Business Line / PAA Crosswalk




*As noted in Section 1, the IRB is reporting its 2004-2005 performance using the Business Line framework; it will report on its 2005-2006 performance using the new PAA structure. The crosswalk shows this evolution.*

## *Refugee Protection Business Line*

The refugee protection business line plays a pivotal role in enabling the Board to achieve its strategic outcome. A major share of IRB resources is devoted to this business line, which strives to render quality decisions in a timely manner on refugee protection claims made in Canada.

**Refugee Protection Financial Spending 2004-2005 ($ Millions)**

| Main Estimates | Planned Spending | Total Authorities | Actual | FTEs |
|---|---|---|---|---|
| 73.8 | 85.2 | 89.5 | 83.0 | 791 |

**Refugee Claims Referred, Finalized and Waiting for a Decision**

| | | 2002-03 | 2003-04 | 2004-05 |
|---|---|---|---|---|
| ▲ | Claims Referred | 38,731 | 29,220 | 24,290 |
| —■— | Claims Finalized | 35,356 | 45,181 | 35,560 |
| ○ | Waiting (March 31) | 52,120 | 36,159 | 24,889 |

### Top Priorities

In 2004-2005, the refugee protection business line identified three key priorities: To sustain the record number of case finalizations, improve its case management processes and enhance the quality of its decisions in order to further reduce both the number of refugee claims waiting for a decision and the average processing time, as stated in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

To realize its ambitious priorities for 2004-2005, the refugee protection business line implemented new quality and efficiency initiatives, as outlined in the following table. The table also summarizes the expected results, performance indicators, data sources and targets for the refugee protection business line in 2004-2005.

**STRATEGIC OUTCOME: Provide Canadians with well-reasoned, timely decisions on immigration and refugee matters efficiently, fairly and in accordance with the law.**

**Refugee Protection: Top Priorities**

| Priorities | Results Achieved | Performance Indicators |
|---|---|---|
| Sustain the record number of case finalizations. | Decision–makers provided with comprehensive training and professional development to support the implementation of changes to hearing and case management processes. | Stability or downward trend |
| **Data Source:** IRB Operations Branch and IRB Finance Division<br>**Target:** March 2005 | | |
| Improve case management processes and enhance the quality of decisions in order to further reduce the number of refugee claims waiting for a decision and the average processing time. | Increased number and use of national documentation packages which sped disclosure; Fast-Track Policy enabled quicker scheduling with standard disclosures. | Percentage of incoming claims finalized within 12 months or less |
| **Data Source:** IRB Operations Branch and IRB Finance Division<br>**Target:** March 2005 | | |

**Refugee Protection: Planned Initiatives**

| Planned Initiatives | Results |
|---|---|
| Build on the use of national geographic networks of decision-makers and employees involved in case preparation and hearings to promote the exchange and consistent use of human rights information specific to particular geographic regions. | Enhanced efficiency and impact by building on the use of national geographic networks by decision-makers and employees involved in case preparation; regular conference calls held on 8+ countries where consistency challenges exist; Quality Issue Sessions held on Palestinian, Mexican and Turkish claims. |
| Identify a representative case or sample of similar cases to be conducted as "lead cases" in order to facilitate efficient and in-depth examination of issues that recur in similar cases. | Lead cases were considered as appropriate, with careful reflection on their use. |
| Implement new technological tools to enable electronic filing of personal information forms (PIFs) and electronic disclosure of case documentation. | E-PIF filing trial ongoing; national documentation packages posted on website facilitate disclosure. |
| Designate three-member panels to support the exchange of ideas, address important substantive or procedural issues and provide training and practical experience to new decision-makers. | Panels were initiated as appropriate, and provided training to new decision-makers. |
| Develop innovative approaches to ready cases for hearing more quickly; improve foreign language interpretation services that support hearing activities through innovative ways of delivering training to interpreters. | Increased number and use of national documentation packages which sped disclosure; Fast-Track Policy implemented where appropriate for fast scheduling with standard disclosures. |
| Monitor the administrative transfer of files between regions to better match resources and workload demands, and optimize the use of videoconferencing facilities. | Enhanced allocation of resources to match workload demands, management response provided a review of the use of videoconferencing and optimized use of videoconferencing. |
| Continue to review and develop national documentation packages for countries of origin to ensure consistent documentary evidence for decision-making. | National documentation strategy reviewed; new approach is facilitating production and updating. |
| Provide a comprehensive training and professional development program to support the implementation of changes to hearing and case management processes. | Fast Track training provided; Integrated Case Management System training needs survey concluded; training plan under development; Digital Audio-Recording System training provided. |

| Planned Initiatives | Results |
|---|---|
| Intervene at the Federal Court in key cases involving a legal or policy issue or an issue that is of institutional interest. | Interventions carried out in accordance with the policy on higher court interventions. |
| Continue to establish jurisprudence, and share decisions among decision-makers. | Decisions are regularly shared and collected for analysis and to support quality issue sessions. |
| Increase the number of reasons for decisions to be delivered orally at hearings to reduce the time required to conclude a case. | Increased number of national documentation packages and a renewed effort to introduce persuasive decisions increased the number of oral decisions and/or within seven-day decisions. |
| Issue jurisprudential guides (JGs) to assist decision-makers on matters of substantive and procedural importance in considering cases. | Costa Rican JGs issued in accordance with the policy on the use of jurisprudential guides. |
| Identify persuasive decisions, that is, decisions of high quality that are of value in developing jurisprudence. | Renewed initiative to identify persuasive decisions, e.g., on Fast Track hearings, countries, and certain claim types to facilitate decision-making. |

***"The tremendous amount of work accomplished last year was matched only by what we learned. Because our work has a profound effect on people's lives, our decisions have to be of the highest possible quality. So we improved our training of decision-makers, streamlined our case management processes, and strengthened the consistency and standardization of our decisions. The result: we significantly reduced the backlog of claims waiting for a decision and greatly reduced the processing time of new claims."***

Gaëtan Cousineau
Deputy Chairperson, Refugee Protection Division

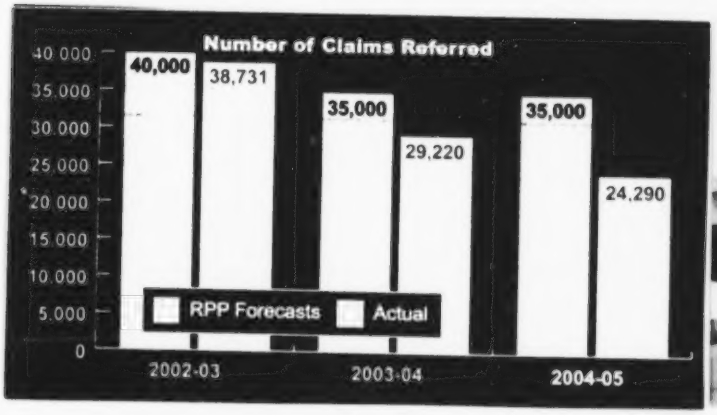
## Fewer new claims

Reflecting the global trend of declining refugee claims, Canada experienced a sharp drop in new refugee claims. Nearly a third less new claims were received than were forecasted in our *2004-2005 Report on Plans and Priorities*. Contributing factors to this decline were:

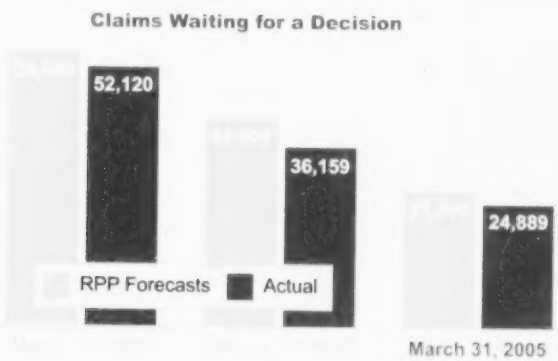
- The implementation of visa requirements for selected countries.
- The interdiction by CBSA of undocumented or improperly documented travellers from coming to Canada.

- The requirement under the Canada-United States Safe Third Country Agreement for refugee protection claimants who travel through the United States or Canada, with some exceptions, to make their claims in the country where they first arrived

China, Colombia and Mexico remained the top three source countries for refugee claims in Canada, with Colombia replacing Mexico as the top source country.

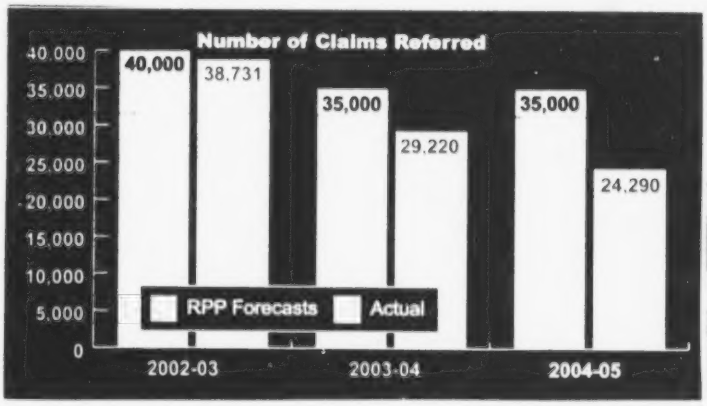


For the second consecutive year, the IRB was very successful in reducing the number of claims waiting for a decision. Greatly improved case management processes and a decrease in the number of new claims referred enabled the IRB to finalize more than 90 percent of its forecasted number of claims waiting for a decision.

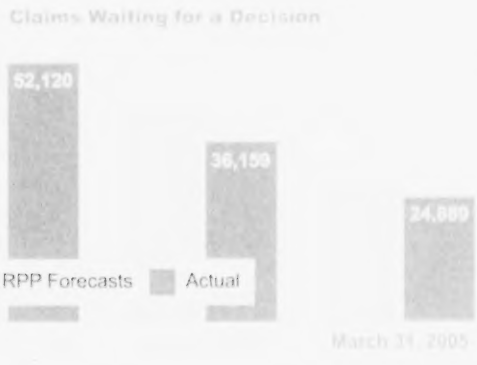


- The requirement under the Canada-United States Safe Third Country Agreement for refugee protection claimants who travel through the United States or Canada, with some exceptions, to make their claims in the country where they first arrived

China, Colombia and Mexico remained the top three source countries for refugee claims in Canada, with Colombia replacing Mexico as the top source country.

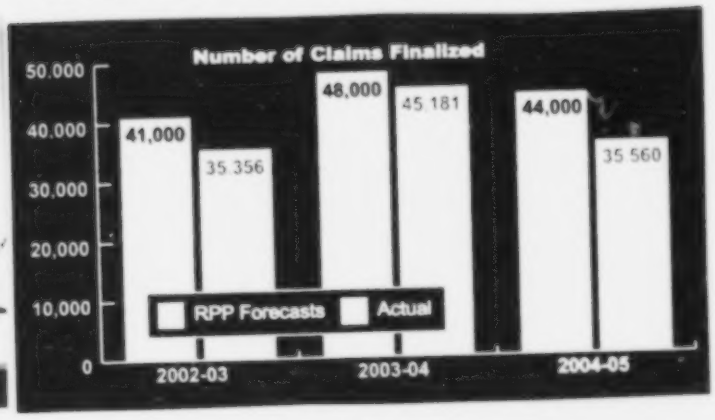


For the second consecutive year, the IRB was very successful in reducing the number of claims waiting for a decision. Greatly improved case management processes and a decrease in the number of new claims referred enabled the IRB to finalize more than 90 percent of its forecasted number of claims waiting for a decision.



Although the IRB finalized the second highest number of total claims in its history, it fell short of its 2004-2005 forecasts. Contributing factors to the shortfall include:

- Fewer decision-makers
- More complex cases processed
- Reduced flexibility to schedule hearings

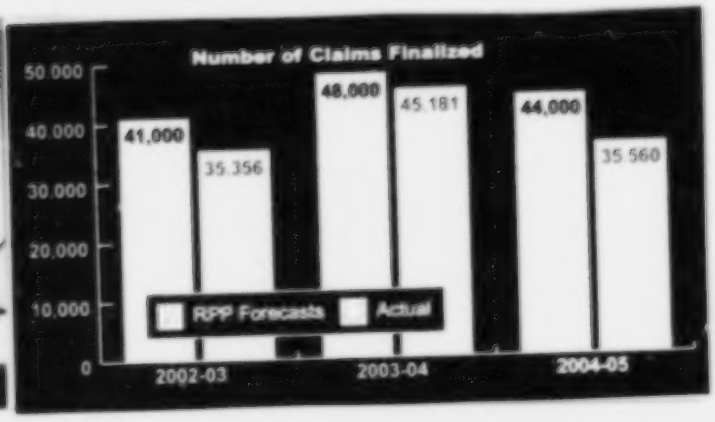



The cost per claim includes the decision-making costs and costs of related activities such as case preparation, research, scheduling of hearings, legal services, foreign-language interpretation, technological support, translation services and administrative support. It also includes a share of the cost of support services from the Corporate Management and Services business line, which is allocated to the three decision-making business lines, based on respective expenditure trends.

The average cost per claim for 2004-2005 was approximately $2,500 compared with $2,030 in 2003-2004. Unit costs per claim ranged from $880 for an expedited case to $3,400 for complex cases. The increase in the cost per claim is attributable mostly to increases in salary wages, a higher share of fixed costs per unit caused by a drop in volume, as well as an increase in hearing time, adjournments and postponements. It is important to note that the exceptional production levels of 2003-2004 could not be sustained. The results for 2004-2005 reflect more normalized productivity levels. The actual cost per claim is equal to the $2,500 forecast reported in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

Although the IRB finalized the second highest number of total claims in its history, it fell short of its 2004-2005 forecasts. Contributing factors to the shortfall include:

- Fewer decision-makers
- More complex cases processed
- Reduced flexibility to schedule hearings

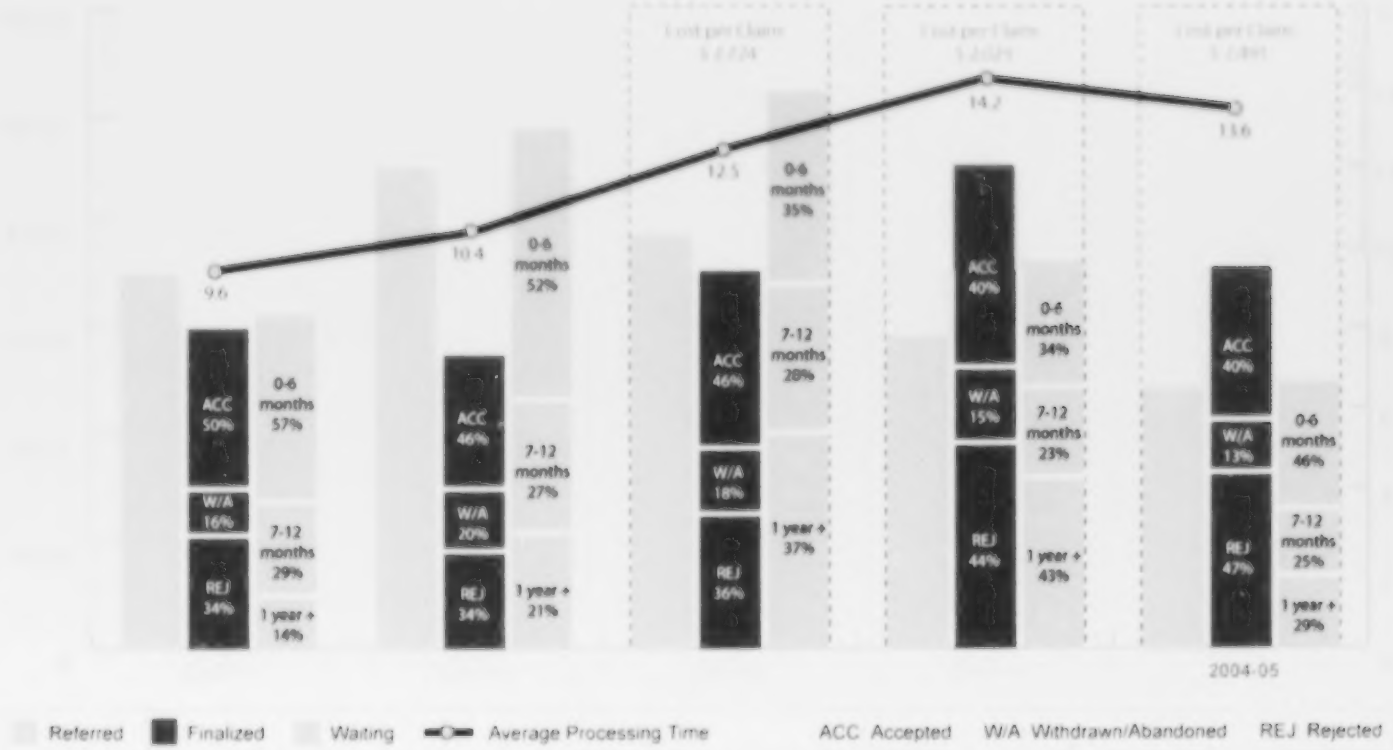



The cost per claim includes the decision-making costs and costs of related activities such as case preparation, research, scheduling of hearings, legal services, foreign-language interpretation, technological support, translation services and administrative support. It also includes a share of the cost of support services from the Corporate Management and Services business line, which is allocated to the three decision-making business lines, based on respective expenditure trends.

The average cost per claim for 2004-2005 was approximately $2,500 compared with $2,030 in 2003-2004. Unit costs per claim ranged from $880 for an expedited case to $3,400 for complex cases. The increase in the cost per claim is attributable mostly to increases in salary wages, a higher share of fixed costs per unit caused by a drop in volume, as well as an increase in hearing time, adjournments and postponements. It is important to note that the exceptional production levels of 2003-2004 could not be sustained. The results for 2004-2005 reflect more normalized productivity levels. The actual cost per claim is equal to the $2,500 forecast reported in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities.*

## *Refugee Protection Division - Master Graph*

The following Refugee Protection Division graph provides detailed information and offers a comparison of the main activities during the past few years. It shows Refugee Protection Claims Referred, Finalized, Waiting, Processing Time, Cost per Claim, and Outcomes.



# Admissibility Hearings and Detention Reviews Business Line

*"In the past year, our employees' commitment to the IRB mission and the specific division mandate has once again been demonstrated by their continued efforts to meet statutory obligations and deadlines, while maintaining a high quality of decisions."*

Ghislaine Charlebois
Director General
Immigration Division

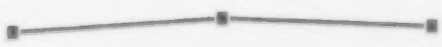
The admissibility hearings and detention reviews business line plays a key role in enabling the Board to achieve its strategic outcome. Admissibility hearings are held for foreign nationals or permanent residents who are believed to have contravened IRPA. These hearings are adversarial, involving opposing views.

At the request of CBSA, this business line conducts detention reviews for foreign nationals or permanent residents that are detained for immigration purposes. IRPA provides that the IRB must review the reasons for continued detention within specific timeframes. Decision-makers must balance the rights of individuals to liberty and the security of Canadians and persons in Canada.

**Admissibility Hearings and Detention Reviews Financial Spending 2004-2005 ($ Millions)**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 9.6 | 10.1 | 9.6 | 8.1 | 52 |

**Admissibility Hearings and Detention Reviews Finalized**



2004-05

Detention Reviews Finalized 11,264 11,810 11,535

## Top Priorities

In 2004-2005, the admissibility hearings and detention reviews business line identified the following priorities: To renew its workforce and improve its processes in order to finalize all the admissibility hearings and detentions reviews referred to it.

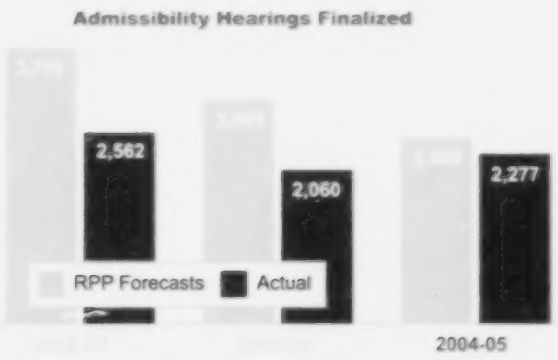
To achieve its priorities, this IRB business line implemented a number of quality and efficiency initiatives, as outlined in the table below. This table also summarizes the expected results, performance indicators, data sources and targets for the admissibility hearings and detention reviews business line in 2004-2005.

**STRATEGIC OUTCOME: Provide Canadians with well-reasoned, timely decisions on immigration and refugee matters efficiently, fairly and in accordance with the law.**

| | | |
|---|---|---|
| Renew workforce. | A human resources strategy was developed and implemented. More advanced selection tools were developed. New decision-makers were hired. Tribunal directors were recruited in the three regions following retirements and early departures. | Competency of decision-makers |
| **Data Source:** Directors of Immigration Division<br>**Target:** Competency of all new members assessed upon appointment; yearly thereafter | | |
| Improve processes in order to finalize all admissibility hearings and detention reviews referred to it. | Focused training and tools to address emerging issues were provided. A national training conference for decision-makers was held and other initiatives to promote the quality and consistency of decisions were implemented. | Number of admissibility hearings finalized, number of detention reviews finalized |
| **Data Source:** IRB Operations Branch<br>**Target:** Develop and pilot Quality Assurance Program to provide more detailed information | | |

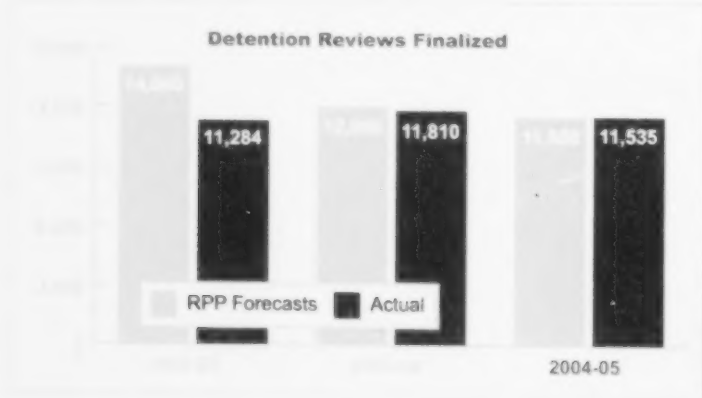
| | |
|---|---|
| Make significant investments in professional development and tools to support new decision-makers. | Training and coaching program for new members was set up to ensure availability of qualified decision-makers and continuity in expertise. |
| Centralize offices in the Toronto region. | Centralization was initiated and most decision-makers were relocated to the new facility shared with CBSA. This has reduced travel time to detention centres and increased overall efficiency. |
| Optimize efficiencies in all offices by examining the structure and approaches that support decision-making and related human resources requirements. | Initiated a review of the operations of the regional offices, including satellite offices, and a review of the human resources strategy. |

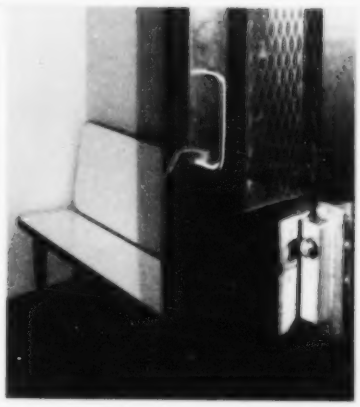
In 2004-2005, the IRB finalized 99 percent of all admissibility hearing cases referred by the CBSA and finalized 96 percent of its forecasted number of admissibility hearings. Although the overall number of admissibility hearings is lower than prior to the implementation of IRPA, the number of finalized admissibility hearings increased by 11 percent over 2003-2004.




Forecasts in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities* for requests for detention reviews and finalized detention reviews were virtually on target: The IRB received slightly more requests for detention reviews than projected. This high level of productivity was achieved due to the ability of

decision-makers to make quality decisions in an efficient manner while respecting the detention review timeframes as set out in IRPA.



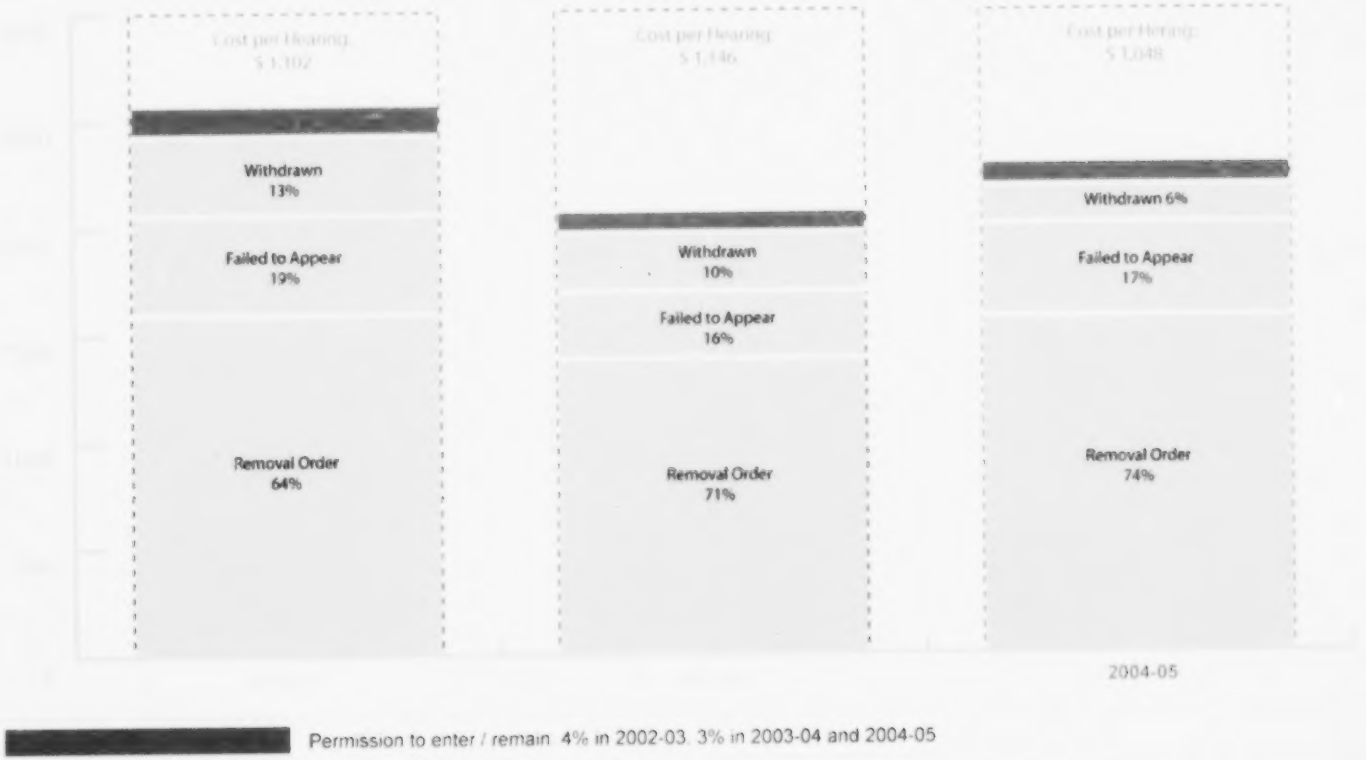



The cost per admissibility hearing and detention review includes decision-making costs and costs of related activities such as case preparation, research, scheduling of hearings, legal services, foreign-language interpretation, technological support, translation services, and administrative support. It also includes a share of the costs of support services from the Corporate Management and Services business line, which is allocated to the three decision-making business lines, based on respective expenditure trends.

In 2004-2005, the average cost for an admissibility hearing was approximately $1,050 as compared to $1,150 in 2003-2004. The decrease in cost resulted from a decrease in the average hearing time partly offset by increases in salary wages. The 2004-2005 average cost for a detention review was $720 as compared to $650 in 2003-2004. The increase in cost resulted from increases in salary wages and one-time accommodation related costs. In the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*, the forecast cost per admissibility hearing was $1,450 and $800 per detention review. The decrease in cost was due to lower than planned translation costs and a better allocation of the fixed costs per unit.

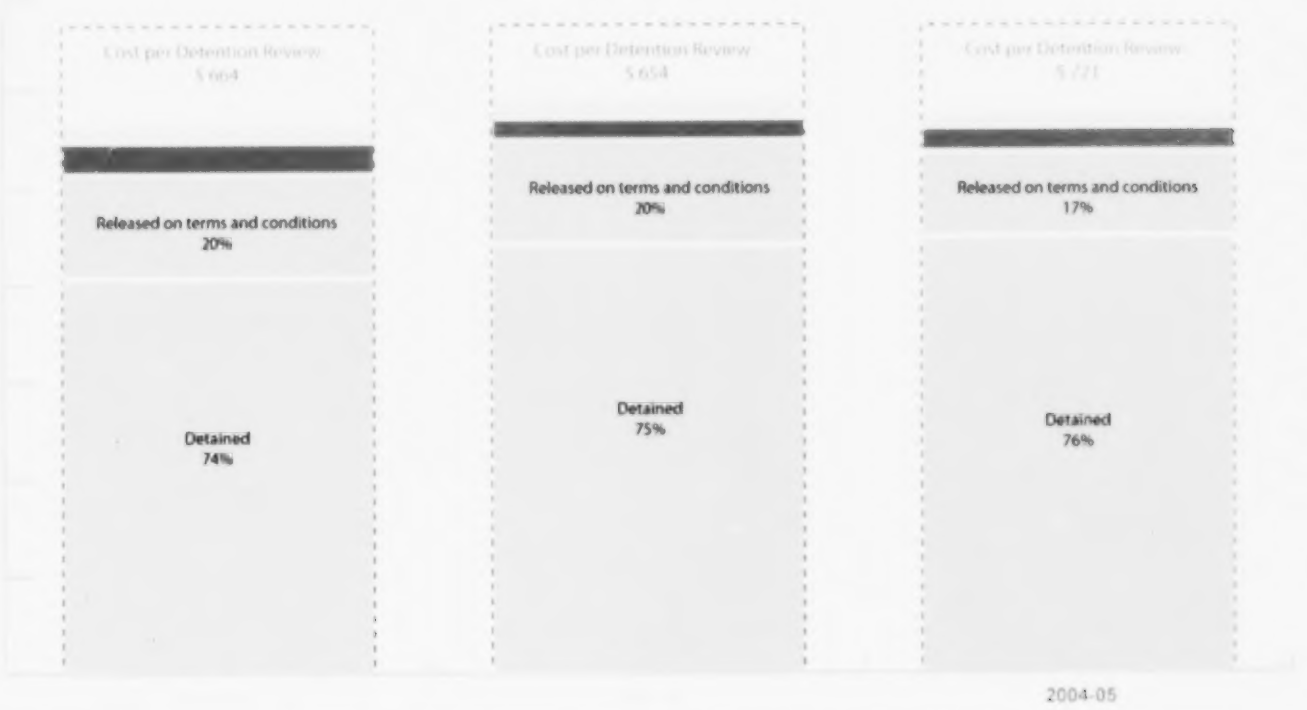
## *Immigration Division - Admissibility Hearings Master Graph*

The following Immigration Division graph provides detailed information and offers a comparison of the main activities during the past few years. This graph shows Admissibility Hearings Finalized. Breakdown and Cost per Hearing.

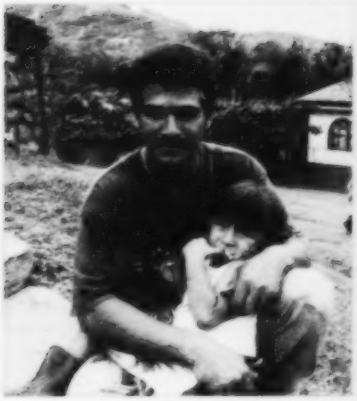


## *Immigration Division - Detention Reviews Master Graph*

The following Immigration Division graph provides detailed information and offers a comparison of the main activities during the past few years. This graph shows the Detention Reviews Finalized. Breakdown and Cost per Detention Review.



# *Immigration Appeal Business Line*



***Most cases are family sponsorship appeals. Decision-makers also consider appeals of removal orders. Many decisions can involve sensitive issues such as the best interests of a child, or balancing an appellant's future in Canada and the safety of the Canadian public.***

This IRB business line hears immigration appeals from Canadian citizens and permanent residents whose applications to sponsor close family members to Canada have been refused. Other key functions include hearing appeals from permanent residents, foreign nationals with a permanent resident visa, and protected persons who have been ordered removed from Canada, as well as from permanent residents outside of Canada who have not fulfilled their residency obligation. Once the IRB renders its decisions on appeals, cases are referred to CIC or CBSA for processing.

**Immigration Appeal**
**Financial Spending 2004-2005 ($ Millions)**

| Main Estimates | Planned Spending | Total Authorities | Actual | FTEs |
|---|---|---|---|---|
| 8.1 | 8.1 | 8.2 | 8.3 | 73 |

**Appeals Filed, Finalized and Waiting for a Decision**

| | | 2004-05 |
|---|---|---|
| Appeals Filed | 5,052 | 6,420 | 6,476 |
| Appeals Finalized | 4,176 | 5,475 | 5,340 |
| Waiting (March 31) | 6,070 | 7,015 | 8,151 |

## Top Priority

The immigration appeal business line identified a key priority for 2004-2005: To enhance its capacity to sustain a high volume of decisions in order to reduce the number of appeals waiting for a decision. To achieve this key priority, this business line implemented a number of key quality and efficiency initiatives. The table below summarizes expected results, performance indicators, data sources and targets for the immigration appeal business line in 2004-2005.

**STRATEGIC OUTCOME: Provide Canadians with well-reasoned, timely decisions on immigration and refugee matters efficiently, fairly and in accordance with the law.**

**Immigration Appeal: Top Priorities**

| Priorities | Results Achieved | Performance Indicators |
|---|---|---|
| Enhance capacity to sustain a high volume of decisions by improving case management processes and promoting the quality and consistency of decision-making. | Improved case management processes and promoted the quality and consistency of decision-making. | Sustained high level of productivity; extent to which independent internal reviewers determine that decisions made are in accordance with related legislation and jurisprudence and meet quality standards (well reasoned, well written and understandable) |

**Data Source:** Statistical reports; member management review; Legal Services review; external feedback from consultative and advisory committees

**Target:** Sustained productivity; stability or downward trend in the level of concerns raised about decisions

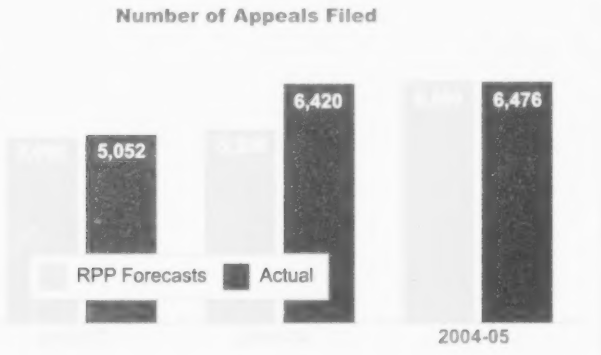
**Immigration Appeal: Planned Initiatives**

| Planned Initiatives | Results |
|---|---|
| Consolidate and build on the use of the Alternative Dispute Resolution Program and Early Review Process, two key case management mechanisms. | Productivity sustained due to increased use of Alternative Dispute Resolution Program and Early Review processes. |
| Examine methods to make scheduling more efficient, reduce postponements and adjournments, shorten hearing times, and increase hearing room use. | Focused more generally on the screening and streaming of cases to increase completions outside the hearing rooms. Although hampered by a shortage of members to deal with the growing caseload, each region examined its practices in scheduling and its various case streams in order to make improvements in efficiency. |
| Review case management processes, combined with increased communications between regional offices and the conduct of file audits, in order to adopt best practices across Canada. | The promotion of best practices and cross-regional consistency continued with respect to both forms and procedures. The Division holds regular national conference call meetings with the member managers. Also, the deputy registrars met regularly. |
| Share best practices and consistent approaches through a national conference and monthly professional development sessions for decision-makers. | Extensive professional development continued for members, with monthly sessions on various topics and general updates of the jurisprudence. A three-day national conference with speakers and presentations was held in November 2004. |
| Provide timely legal interpretation and advice and the review of draft decisions upon request for selected legal issues to obtain maximum benefits from the growing body of jurisprudence on new legislative provisions. | Continued legal interpretation and advice of draft decisions in a timely fashion to ensure maximum benefits are derived from new legislation via electronic folders for immigration appeal decision-makers. |
| Continue to monitor the application of new legislative provisions and related Federal Court decisions to identify emerging issues and provide professional development focused on key issues and processes. | Legal Services and member managers continued to monitor the application of new legislative provisions and related Federal Court decisions to identify emerging issues and provide focused professional development. |

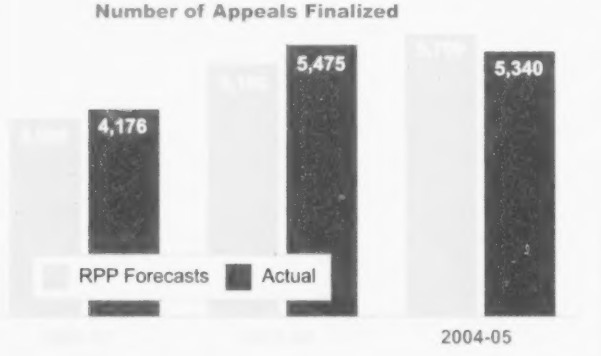
The number of filed appeals increased only by one percent this past year versus the surge of appeals experienced in fiscal year 2003-2004. This year's small increase is due primarily to an increase in residency obligation appeals.

***"We are very proud of our award-winning Alternative Dispute Resolution (ADR) Program. In working cooperatively and creatively with our stakeholders, the use of ADR has contributed significantly to the efficiency, effectiveness and quality of IRB's administrative justice."***

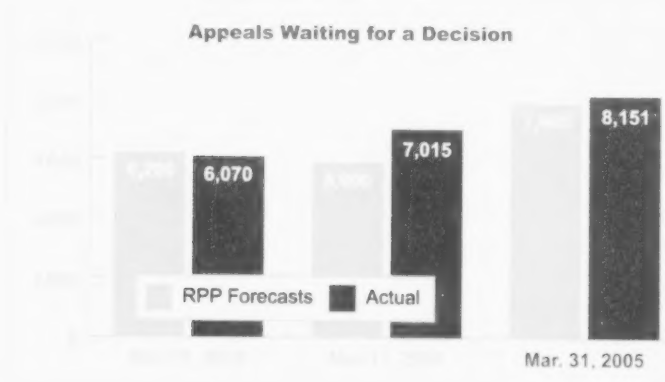
Marcie Bourassa
Deputy Chairperson,
Immigration Appeal Division




The Immigration Appeal Division finalized 94 percent of the number of appeals projected in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*. This high level of productivity was the result of the increased use of the Alternative Dispute Resolution and the Early Review processes. Factors contributing to the minor shortfall included delays in appointments and reappointments in all regions.



The number of appeals waiting for a decision was three percent higher than forecasted in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*. The small increase was the result of the number of filed appeals exceeding the number of finalized appeals; 83 percent of all appeals filed in 2004-2005 were finalized.

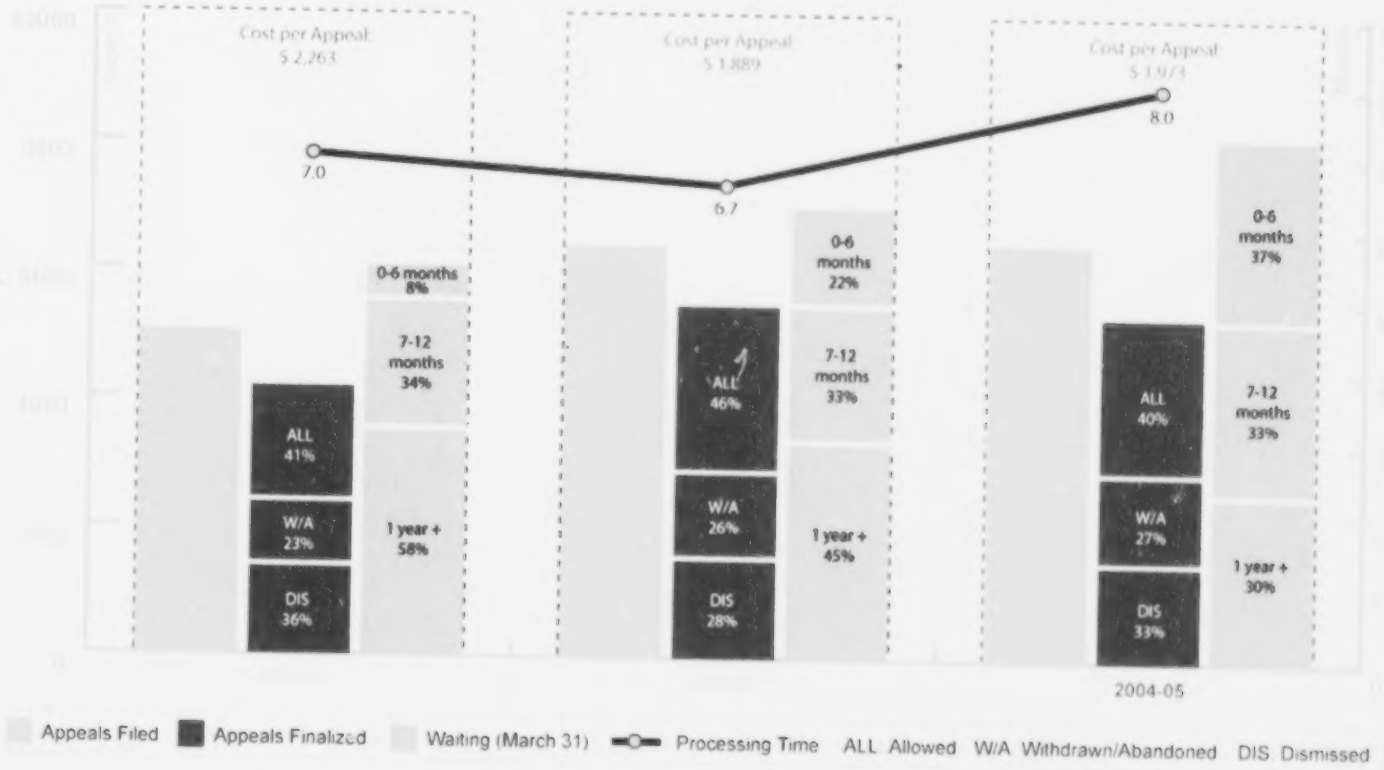


The cost per appeal includes decision-making costs and costs of related activities such as case preparation, research, scheduling of hearings, legal services, foreign-language interpretation, technological support, translation services, and administrative support. It also includes a share of the costs of support services from the Corporate Management and Services business line, which is allocated to the three decision-making business lines, based on respective expenditure trends.

The average cost per finalized appeal for 2004-2005 was approximately $1,975 compared to $1,890 in 2003-2004. Unit costs per appeal ranged from $1,800 for a removal order appeal to $2,300 for a residency obligation, and to $2,000 for a sponsorship appeal. The increase in the average cost per appeal is due primarily to increases in salary wages and a higher share of appeals being completed with full hearings. The average cost per appeal is higher than the forecast of $1,800 reported in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities* due to the same factors.

## *Immigration Appeal Division - Master Graph*

The following Immigration Appeal Division graph provides detailed information and offers a comparison of the main activities during the past few years. It shows Immigration Appeals Filed, Finalized, Waiting, Processing Time and Cost per Appeal.



# Corporate Management and Services Business Line

The corporate management and services business line provides important infrastructure to support the IRB's decision-making function as an effective, efficient operation, and to implement government-wide management initiatives. As outlined in its *2004-2005 Report on Plans and Priorities*, the IRB made significant commitments to provide decision-makers with up-to-date management practices, infrastructure tools and resources in order to sustain a high volume of quality decisions at the Board.

*"Making progress on the management front is critical to our success as an organization. It enables us to sustain our capacity to fulfil our decision-making function while meeting current government-wide management priorities."*

Jean Bélanger
Director General
Corporate Planning
and Services

| Corporate Management and Services Financial Spending 2004-2005 ($ Millions) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| 29.7 | 29.8 | 29.3 | 26.5 | 254 |

## Top Priority

In 2004-2005, the corporate management and services business line identified a key priority: To support the consistency, efficiency and fairness of IRB processes and decision-making, as stated in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

To achieve this priority, this IRB business line implemented a number of strategic management, modernization and infrastructure initiatives in 2004-2005, as outlined in the table below. The table also summarizes the expected results, performance indicators, data sources and targets for the corporate management and services business line in 2004-2005.

| STRATEGIC OUTCOME: Provide Canadians with well-reasoned, timely decisions on immigration and refugee matters efficiently, fairly and in accordance with the law. | | |
|---|---|---|
| | | |
| Support the consistency, efficiency and fairness of IRB processes and decision-making. | Developed a results chain aligning priorities, outputs and results with IRB's strategic outcome and Government of Canada priorities. | Alignment of priorities, outputs and results with IRB's strategic outcome |

**Data Source:** Corporate Planning and Management Practices

**Target:** Adoption of IRB's results chain

| | |
|---|---|
| Continue to modernize and strengthen strategic management practices to enhance the overall performance of the organization. | Developed comprehensive performance measurement indicators that are aligned with IRB business lines. |
| Refine an integrated action plan for the coordination of all management improvement efforts and initiatives in support of the Management Accountability Framework (MAF). | Made progress in integrating planning, spending and performance. New governance approach adopted with clear accountabilities for results, e.g., Chairperson's Management Board, Policy Advisory Committee, Audit and Evaluation Committee, and the Executive Director's Executive Management Committee. Governance structure realigned to make it more efficient and results oriented. |
| Expand and implement the Board's activity-based planning and budgeting model, which supports the integration of financial and non-financial information and improves the planning and management of workload and resources. | Improved the planning and management of workload and resources by applying the IRB's activity–based planning and budgeting model to all three tribunals, which in turn links activities, resources and results. Improvements to financial management practices continued in 2004-2005. New financial policies were developed and approved, and training on and monitoring of financial policies continued. |
| Enhance the Board's integrated risk management process, which provides managers with information key to strategic and operational planning. | Senior managers systematically assessed inherent risks in their programs and policies for more effective operations. |
| Invest in a sustainable internal audit and evaluation function for managers. | Developed a risk-based audit and evaluation plan that provided managers with enhanced information to make better operational decisions and improve overall results. |
| Continue to affirm and exemplify values-based and ethical behaviour on the part of staff and decision-makers. Continue to emphasize the importance of the *Values and Ethics Code for the Public Service* and the Oath or Solemn Affirmation of Office. | Invested dedicated resources in the promotion of values and ethics, enforcement of the codes, and provision of advice to managers and employees on the application of the codes. |
| Move toward a fuller integration of IRB's strategic, operational and resource planning and policy development. | Developed and adopted an integrated business cycle which aligns strategic, operational, financial, IT and human resources planning and policy activities. |

## Strategic Management of Human Resources

*"Engaged people are the IRB's greatest resource in achieving business excellence. We are committed to supporting our people to learn, grow and succeed."*

Danica Shimbashi
A/Director General
Human Resources and
Professional
Development

Building on its organizational talent and the unique and varied expertise of its employees and decision-makers is an overriding priority of the Board. As outlined in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*, the IRB places particular emphasis on competency-based human resource management and learning activities. This is essential to ensure that the people of the IRB are equipped to operate effectively in the face of heavy workload demands and a changing operating environment.

As a result, in 2004-2005, the IRB integrated its human resources management and learning and professional development branches to create the Human Resources and

Professional Development Branch. To more fully support the recognition that people are the primary critical success factor that enables the IRB to meet its mandate, the IRB initiated an Integrated People Management Strategy and a Learning and Development Strategy. These strategies are the fundamental roadmaps that ensure that activities are aligned with the overall IRB strategic objectives and that key initiatives link and respond to identified priorities.

**STRATEGIC OUTCOME: Provide Canadians with well-reasoned, timely decisions on immigration and refugee matters efficiently, fairly and in accordance with the law.**

| | |
|---|---|
| **Professional Development** | |
| Emphasize support of the hearing process, the quality and consistency of decision-making, and case management initiatives in the 2004-2005 national learning plan. | Developed and implemented an Orientation Program for New Employees, which helps them better understand the IRB's business and environment. Member managers of the IRB tribunals received training on how to provide effective feedback. Progress was made in the area of competency-based human resources management, with a competency dictionary, profiles and learning support tools being developed. |
| Focus on development of a training program for newly appointed decision-makers in the area of detention reviews and admissibility hearings. Continue to conduct classroom training followed by a customized, on-the-job learning program for new IRB decision-makers in the areas of refugee protection and immigration appeals and for Refugee Protection Officers (RPOs). | Conducted training for new members of the Immigration Division. The IRB continues to invest in the professional development of these decision-makers to assist them in carrying out the Board's mission.<br>Continued to respond to the learning needs of decision-makers and professional staff supporting the hearing process. Provided training for RPOs and newly appointed IRB members. |
| Continue to deliver a customized training program for experienced decision-makers to complement ongoing group training. | Continued to provide individual training customized to the needs of newly appointed and experienced decision-makers. This training focused primarily on hearing room conduct and the writing/delivery of reasons. |
| **Human Resources** | |
| Development of an Integrated People Management Strategy to reflect IRB's commitment to employees. | Initiated the IRB's Integrated People Management Strategy that effectively meets the challenges and opportunities of the IRB's mandate. |
| Revise human resources plans to incorporate principles of employment equity, diversity and modernization of human resources management. | Initiated the revitalization of the Departmental Advisory Committees, and the development of frameworks for programs to improve and maintain alignment with IRB commitments to employment equity, diversity and official languages and to overall improved people management.<br><br>Established working groups composed of bargaining agents, management and human resources representatives to develop staffing policies to meet the requirements of the Public Service Employment Act 2003. These policies will tailor the IRB's appointment system to better meet departmental needs and operational requirements. Similar work on the co-development of the IRB Informal Conflict Resolution system also took place. This reflects a key Government commitment to strengthen labour-management relations by introducing a new approach for the prevention and resolution of workplace disputes. |

**Human Resources**

| | |
|---|---|
| | The Departmental Classification Strategy initiative is progressing on schedule. It is designed to ensure that work descriptions are updated to reflect duties being performed. |
| Develop an implementation framework for a new policy on education leave. | A policy has been developed and is being incorporated and aligned in the overall Learning and Development Strategy. |
| Implement a new orientation program to better respond to workforce recruitment and retention needs. | Revised the Orientation Program for New Employees (which was launched in early 2005) under a co-development initiative between bargaining agents and management. It demonstrates the IRB's commitment to more collaborative labour-management relations. |
| Analyze data collected at exit interviews conducted in 2003 with a view to learning from departing employees and enhancing the work environment. | Exit interview surveys were reviewed for an indication of any systematic issues that should be addressed or otherwise incorporated into departmental strategies and initiatives. |
| Reinforce competency-based human resources management for decision-makers in the Admissibility Hearings and Detention Reviews tribunal and RPOs to support strategic approaches and enhance service delivery. | Developed competency profiles and tools for specific target groups, including decision-makers of the Immigration Division, as part of the Competency-based Human Resources Management approach established in 2003. |
| Complete the delivery of IRB's Employment Equity, Diversity, Culture course, which was developed in 2003. | Held ongoing Employment Equity and Diversity information and training sessions in the regions. Initiatives to revitalize the Program and Advisory Committee are ongoing. |
| Continue to implement improvements within the RPO community, building on a 2002 initiative to better understand the issues that face them. | Implemented key recommendations aimed at addressing issues facing the RPO community. In response to these recommendations, the IRB created and staffed, in December 2004, a National RPO Coordinator position to support ongoing work related to this initiative. |
| Develop a human resources strategy with a focus on recruitment, retention and workforce renewal. | Initiated the IRB's human resources strategy with a focus on recruitment, retention and workforce renewal. |

## Enhanced Communications

Canadians have a growing interest in immigration and refugee matters. Stakeholders have a direct interest in the application of legislation and in IRB rules and processes that affect their work and their clients who appear before the Board. Elected officials also seek answers for concerned constituents and have an abiding interest in the achievement of results for Canadians. As noted in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*, all these groups have a vested interest in understanding how the IRB makes determinations in immigration cases and refugee claims, and in knowing that the IRB's decisions are rendered efficiently, fairly and in accordance with Canadian law.

In 2004-2005, the IRB enhanced its internal and external communications by focusing on a range of initiatives, and achieved the following results.

| STRATEGIC OUTCOME: Provide Canadians with well-reasoned, timely decisions on immigration and refugee matters efficiently, fairly and in accordance with the law. | |
|---|---|
| Identify opportunities to intensify communications with officials across all levels of government. | Improved relationships with portfolio partners by initiating more regular contact and partnership opportunities. |
| Seek opportunities to engage in information exchange with stakeholders (academics, immigration consultants, lawyers, individuals appearing before the tribunals, and other interest groups) to discuss issues of mutual interest. | Increased outreach and communications to key audiences to enhance their understanding of the IRB, including MPs and their staff, academics, immigration consultants, lawyers, and other interest groups. |

## Innovative Use of Technology

In today's working environment, a successful and talented workforce requires leading-edge technological support. In managing a high volume of cases across five regional and district offices, the IRB relies on up-to-date, automated technological systems and tools to enable decision-makers and employees to share and exchange information, support case preparation, manage the flow of cases through various stages, and communicate and consult with stakeholders.

| Integrated Case Management System Financial Spending ($ Millions) | | | |
|---|---|---|---|
| **Current Estimated Total Cost** | **Cumulative Spending to March 31, 2005** | **Forecast Spending 2005-2006** | **Planned Spending 2006-2007** |

### Integrated Case Management System

At the heart of the IRB's drive to modernize its information technology is the development of the new Integrated Case Management System (ICMS).

Representing the Board's single most cost-intensive infrastructure initiative, the ICMS will transform the way in which the IRB does business and processes cases. As a priority for both the Government and the Board, the ICMS will:

- Significantly improve case processing time
- Reduce the backlog and overall cost of processing refugee cases

*"Our work on developing the Integrated Case Management System is not simply about building a better computer system, it is about building a better way of delivering administrative justice."*

Paul Aterman
Director General
Operations

- Promote consistency in decisions that will enhance the protection of refugees and the overall security of Canadians
- Increase the security and integrity of data
- Improve the existing IT infrastructure

In 2004-2005, the IRB initiated the delivery of the ICMS, which will be implemented in three stages. (Information on the overall implementation plan for the ICMS is provided in Section 3.) In addition, the IRB built on the progress made in 2003-2004 in expanding the use of its Digital Audio-Recording System (DARS).

**STRATEGIC OUTCOME: Provide Canadians with well-reasoned, timely decisions on immigration and refugee matters efficiently, fairly and in accordance with the law.**

| | |
|---|---|
| Integrated Case Management System (ICMS) | |
| Initiate the staged delivery of ICMS, which will enable the IRB to efficiently manage its workload electronically from receipt to final decision in regional and head office operations. | Stage 1 incorporates the processes of the Refugee Protection tribunal and will be completed in 4 releases. The first release of Stage 1 was successfully implemented in June 2004. It provides the IRB with a more robust computer system by replacing the existing claim type management application, and automating screening and streamlining activities. |
| Digital Audio-Recording System (DARS) | |
| Finalize plans to expand DARS and replace analogue tape recorders with digital audio recording equipment in regional offices. | Digital audio recording equipment was installed in IRB hearing rooms in the Western Region and provides improved sound quality, enhanced information sharing, and reduced storage requirements. |

## Modernized Selection Process for Decision-Makers

In March 2004, the Minister of Citizenship and Immigration announced a fundamental reform of the process for Governor-in-Council appointments and future Chairpersons. This reform represents another step in the evolution of the IRB's processes to ensure the quality and effectiveness of its decisions and to respond to the complex environment in which the Board operates.

### Enhanced accountability and transparency

The changes to the new selection process for decision-makers appointed through Governor-in-Council orders address issues of accountability, merit and independence. As Chief Executive Officer, the Chairperson of the IRB is now fully accountable for the selection and quality of IRB decision-makers.

### New standards instituted

In 2004-2005, most IRB decision-makers were assessed against the new competencies, enabling the use of the standards in performance evaluations and helping to identify individual training needs. The Chairperson also used the results as the basis of recommendations on the reappointment of decision-makers in his advice to the Minister.

The IRB will continue to reform the terms and conditions of employment of its Governor-in-Council appointees and will continue to put in place measures to promote quality decision-making.

## Effective Relationships with Immigration and Refugee Portfolio Partners

As key partners within the immigration and refugee portfolio, CIC and the IRB have established communication and co-ordination efforts on issues related to the overall management of the immigration and refugee portfolio. With the creation of the CBSA, the IRB has devoted effort over the past year to developing similar relations and a delineation of roles and responsibilities with the new CBSA. In so doing, the institutional independence of the IRB and its decision-makers is maintained, while the integrated management of the portfolio is advanced. In working with its portfolio partners CIC and CBSA, the IRB is always aware that they may appear as a party in IRB proceedings.

**STRATEGIC OUTCOME: Provide Canadians with well-reasoned, timely decisions on immigration and refugee matters efficiently, fairly and in accordance with the law.**

| Planned Initiative | Results |
|---|---|
| Continue to strengthen communication and coordination efforts on issues related to the management of the portfolio (e.g., Review of refugee determination system, legal aid services changes in British Columbia and review of the 1996 Administrative Framework Agreement between CIC and IRB). | Developed internal and external communications strategies and support material to reinforce ongoing collaboration with portfolio partners. |

### Memorandum of Understanding

The IRB and the CBSA developed a Memorandum of Understanding that once approved will define key elements of the institutional relationship between the two organizations. This Memorandum of Understanding parallels the one established with CIC in 1996. In light of this new agreement with the CBSA, the IRB and CIC will be renewing their existing agreement in 2005-2006 to reflect changes in responsibility within the portfolio. Discussions were also initiated between the three organizations to establish specific sub-agreements in areas such as information sharing and case processing priorities.

### Collaborative Initiatives

The IRB worked collaboratively with the CBSA and CIC to respond to challenges such as the implementation of the Safe Third Country Agreement between the United States and Canada, and the security screening of refugee claimants. As a result of the new regulations (which came into force in April 2004) governing counsel who may appear before the Board, the IRB collaborated with CIC to develop approaches to these new regulatory requirements. In addition, the IRB was a key contributor to Canada's response in the aftermath of the tsunami crisis in Asia, expediting the determination of cases of victims' families and supporting international research efforts.

The IRB is an independent tribunal. However, in light of the priority within the portfolio to review the refugee determination system, when requested, the IRB participates in these discussions to contribute its knowledge, experience and expertise. Though the IRB does not have the policy lead in the review, it provides comments regarding the impact of proposed courses of action on the Board.

## Effective Relationships with Clients and Stakeholders

It is a priority for the Board to maintain effective relations with external stakeholders and clients, while maintaining its adjudicative independence. Several initiatives were undertaken in 2004-2005 to strengthen these relationships.

**STRATEGIC OUTCOME: Provide Canadians with well-reasoned, timely decisions on immigration and refugee matters efficiently, fairly and in accordance with the law.**

| Planned Activities | Results |
|---|---|
| Strengthen relationships with stakeholders including a renewed approach to the Consultative Committee on Practices and Procedures (CCPP) (i.e., Canadian Council for Refugees, United Nations High Commissioner for Refugees, Canadian Bar Association, Association québécoise des avocats et avocates en droit de l'immigration, Refugee Lawyers Association) | Revamped management of the CCPP provided stakeholders with more timely access to information on policy changes, audits and reviews. |
| Engage stakeholders in a dialogue to ensure that relationships continue to be responsive to evolving needs. | Increased the frequency of direct communication between partners, serving to strengthen working relationships between government and NGOs. |
| Build on efforts in establishing new and flexible approaches and mechanisms to enhance ongoing dialogue. | Established a communications sub-committee to enhance coordination between partners. |

## Client service improvements

In 2004-2005, the IRB continued to place importance on the needs of parties who appear before it, and to respond to the particular needs of unrepresented claimants and appellants. These activities are important to ensure fairness in IRB processes and to increase access to justice.

The Board revised the Claimant's Guide for refugee claimants, which is distributed with the Personal Information Form (PIF) that claimants are required to complete. Updated in consultation with stakeholders, the simple language guide uses a format based on frequently asked questions. The PIF and the guide are both available on the IRB's website.

In 2004-2005, the IRB responded to decreased legal aid funding in British Columbia by putting in place contingency measures, including efforts to ensure that all claimants fully understood the hearings process. Measures included:

***"The Immigration and Refugee Board makes every effort to maintain a very active system of professional development to improve the quality of its members."***

Bonnie Teng
Chair
Immigration Section
Canadian Bar
Association, BC Branch

- Weekly information sessions in seven languages to provide an orientation on our forms and processes for refugee claimants
- One-on-one sessions with claimants in advance of hearings to ensure they are prepared to proceed
- Weekly meetings with newly detained claimants
- 1-800 line to answer questions

The Board continues to participate with CIC in the efforts of Justice Canada to shape a long-term and sustainable strategy for the provision of legal aid across key immigration and refugee activities.

## Mechanisms to Address Complaints about IRB Proceedings

In 2004-2005, the IRB continued to monitor the Protocol Addressing Member Conduct Issues instituted in October 1999 and took action where it was warranted. The IRB was the first administrative tribunal to institute a formal process for addressing complaints about the conduct of Governor-in-Council appointed members (decision-makers). The Protocol recognizes that high standards of conduct are required of public officials, such as IRB decision-makers, whose decisions profoundly affect people's lives.

During 2004-2005, 29 complaints were filed under the Protocol. Of these, eight were determined to be outside the scope of the Protocol, 14 were unfounded, one was founded in part, one was resolved to the parties satisfaction, and five are still active. No appeals were filed.

## Sharing Best Practices

The IRB is an integral part of the Canadian immigration and refugee portfolio. It is also a member of an international community involved in adjudicating refugee matters. In 2004-2005, the IRB continued building relationships with other tribunals in Canada and abroad to keep apprised of emerging trends and practices.

The IRB is an internationally recognized leader in the research, collection and production of country-of-origin (COI) information. Its research holdings and publications are widely used by other governmental and non-governmental organizations around the world.

As part of helping other states to develop refugee determination systems and/or research programs, the IRB hosted delegations from the UNHCR, Hong Kong and Ireland in 2004-2005.

The IRB continued to participate actively in the annual conferences of the Council of Canadian Administrative Tribunals (CCAT). These meetings provide an opportunity for all Canadian administrative tribunals to share best practices and new approaches to emerging issues. The IRB is an active member of CCAT and its representatives have made important contributions both as speakers and regular participants. As co-chair of the annual CCAT conference in June 2005, the IRB devoted considerable effort to the planning and organization of the conference over 2004-2005.

In 2004-2005, the IRB continued to participate in the work of the Country of Origin Information (COI) Working Group of the Intergovernmental Consultations (IGC) on Asylum, Refugee and Migration Policies in Europe, North America and Australia. The COI Working Group held multiple discussions on documentation and research issues pertaining to Colombia, China, Turkey and the Democratic Republic of Congo.

To identify best practices among member states, the Working Group examined approaches to training of researchers, the application of COI in the decision-making process, the research-client relationship, and the application and interpretation of COI. The IRB continued to lead on several action items and to support the sharing of information among member states.

The IRB also participated as a member of the Canadian delegation to Eurasil, the European Community forum on refugee matters. IRB involvement in Eurasil consultations related to COI matters on Nigeria and the Board also provided IRB research to support discussions on various other countries.

As a member of the IGC's Data Working Group, the IRB also participated in a dialogue regarding comparative analysis of refugee claims made in the various IGC countries. The IRB's participation helps place Canada's experience within the international context and promotes understanding of global trends and emerging issues shared by other countries of destination for refugee claimants.

### International Association of Refugee Law Judges

The IRB was particularly active in the International Association of Refugee Law Judges (IARLJ) during the past fiscal year. In June 2004, the IARLJ Americas Chapter, led by the IRB Chairperson, held its historic First Conference in San Jose, Costa Rica. Recognized as an outstanding success with some 60 refugee and asylum law judges in attendance from 19 countries in the Americas, the conference focused on emerging trends and evolving best practices in refugee and asylum law and practice in the region. In November 2004, senior IRB representatives participated in the IARLJ European Chapter Conference and Council meeting held in Scotland. The conference examined new European Union (EU) directives on the qualifications and procedures for asylum applicants to be granted international protection in EU states.

The Board played a key role in preparing for the IARLJ World Conference, which was held in Sweden in April 2005. A number of members, including the IRB Chairperson and the RPD Deputy Chairperson, presented papers and reports and chaired conference sessions and meetings.

The IRB's continued leadership and participation in the IARLJ is helping to ensure that the Board remains at the forefront of resolving critical issues facing refugee and asylum law and practice while encouraging the standardization of interpretation of refugee and asylum law and practice in the world today.

## Sharing with other refugee determination systems

Exchanges with refugee determination bodies of other countries provide the IRB with an opportunity to share best practices, approaches and solutions. An important part of the role of the IRB Chairperson is participating in such exchanges to learn how other countries manage their immigration and refugee programs and apply that insight to Canadian processes. In 2004-2005, the Immigration Refugee Board hosted delegations from Ireland, South Africa and Sweden. Also the Chairperson visited the United States, Switzerland, Kenya and South Africa.

## United Nations High Commissioner for Refugees

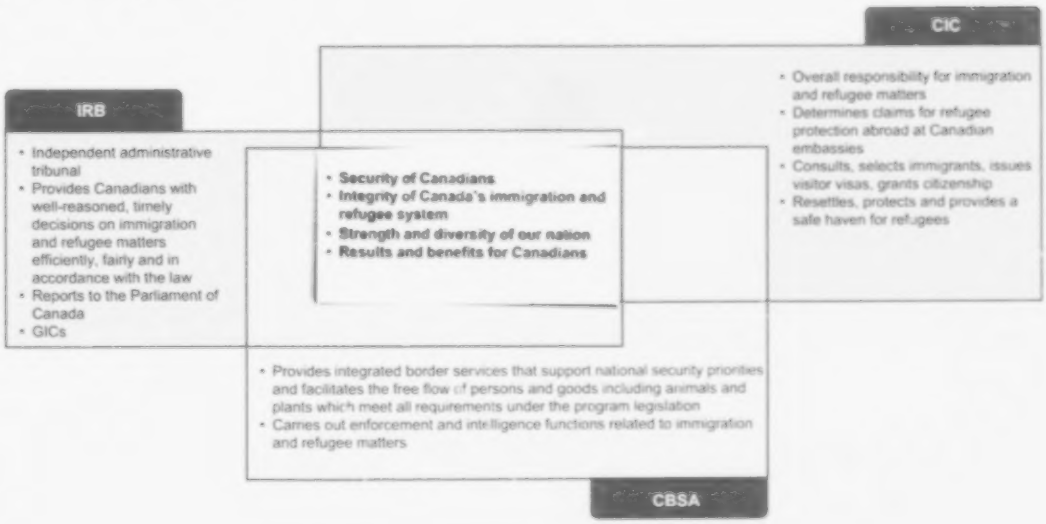
Canada's relationship with the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) is managed by the Department of Foreign Affairs, the Canadian International Development Agency and CIC. CIC is the main interlocutor with UNHCR on refugee protection issues. In recent years, the three departments have worked together on initiatives related to the UNHCR. The IRB continued to receive updates from CIC on these developments and engaged in further exchanges directly with the UNHCR, when appropriate, on initiatives related to refugee protection.

An *Agenda for Protection*, which was unanimously endorsed in 2002 at the Executive Committee of the UNHCR and the UN General Assembly, provides a blueprint for the future of refugee protection. Canada has and will continue to play a critical role in the development of this action plan. The Agenda sets out goals to be pursued over a multi-year period in order to progressively reinforce refugee protection internationally.

## How we are organized

The IRB reports to Parliament through the Minister of Citizenship and Immigration. The Minister is also responsible for Citizenship and Immigration Canada (CIC), which has specific responsibilities related to immigration and refugee protection.

In addition, the IRB works closely with the Canada Border Services Agency (CBSA), which also has specific responsibilities related to immigration and refugee protection. The diagram below illustrates the interrelationships of these organizations and how we work together to strengthen Canada's immigration and refugee protection system.


CIC
• Overall responsibility for immigration and refugee matters
• Determines claims for refugee protection abroad at Canadian embassies
• Consults, selects immigrants, issues visitor visas, grants citizenship
• Resettles, protects and provides a safe haven for refugees
IRB
• Independent administrative tribunal
• Provides Canadians with well-reasoned, timely decisions on immigration and refugee matters efficiently, fairly and in accordance with the law
• Reports to the Parliament of Canada
• GICs
• Security of Canadians
• Integrity of Canada's immigration and refugee system
• Strength and diversity of our nation
• Results and benefits for Canadians
• Provides integrated border services that support national security priorities and facilitates the free flow of persons and goods including animals and plants which meet all requirements under the program legislation
• Carries out enforcement and intelligence functions related to immigration and refugee matters
CBSA

# Responsibilities

## Chairperson

The Chairperson is the IRB's Chief Executive Officer and spokesperson. Providing overall leadership and direction to the Board's three tribunals, the Chairperson is responsible for creating and promoting a vision of the IRB that unifies all IRB personnel around the common purpose of making timely and just decisions on immigration and refugee matters.

In addition to the broad responsibility of the management of Governor-in-Council appointees, the Chairperson has a range of statutory powers at his disposal to provide assistance to decision-makers in order to enhance the quality, consistency and efficiency of decision-making at the IRB. The Chairperson is accountable to Parliament and reports through the Minister of Citizenship and Immigration.

## Executive Director

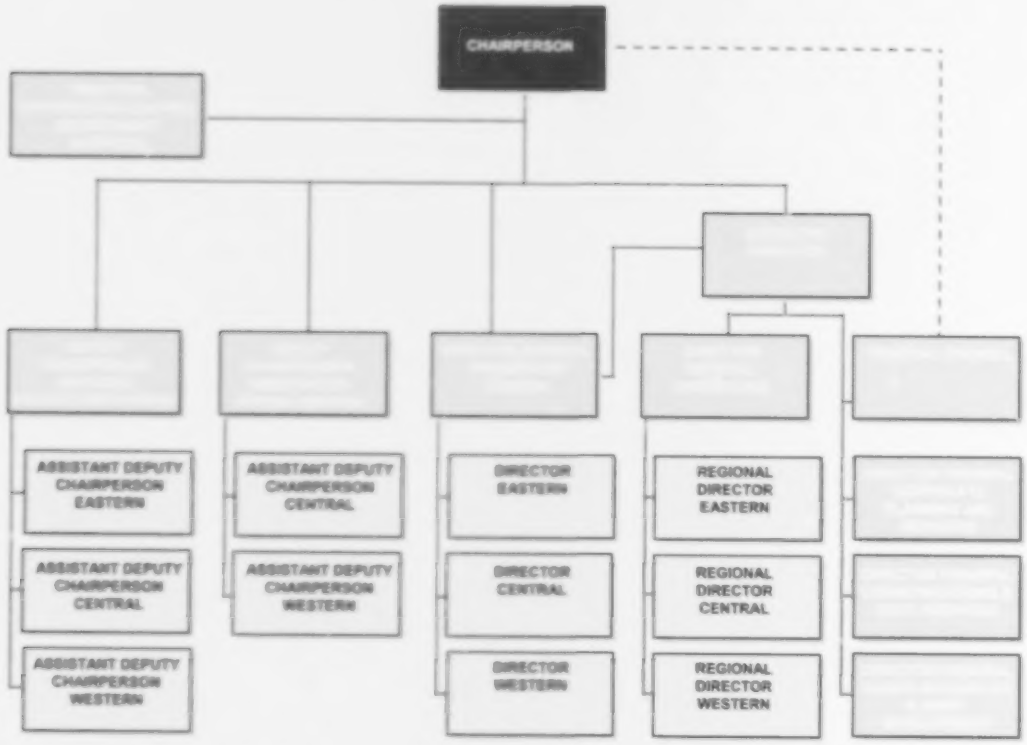
The Executive Director is the IRB's Chief Operating Officer and reports to the IRB Chairperson. The Executive Director is responsible for IRB operations and the administration of the Board's three tribunals. The Executive Director is also responsible for approximately 1,000 public servants, including those who provide direct support to decision-making activities at the IRB.

## Senior Management

Two Deputy Chairpersons (appointed by the Governor-in-Council) and one Director General (appointed under the Public Service Employment Act) oversee the decision-making in the three tribunals.

Four Directors General and a General Counsel (all appointed under the Public Service Employment Act) are responsible for the corporate management and services functions, operations of the Board, and legal services.

# IRB Organization Chart



## Overview of Financial Performance

IRB's total authorities of $136.6 million increased by $3.5 million from its planned spending of $133.1 million in the *2004-2005 Report on Plans and Priorities*. This increase was attributable mainly to:

- An additional amount in the Refugee Protection business line of $4.7 million in funding carried forward from 2003-2004 to 2004-2005
- An additional amount mostly allocated to the Refugee Protection business line of $0.6 million to defray costs related to new collective agreements
- A reduction affecting all business lines of $1.8 million associated with employee benefit plans

Actual spending for fiscal year 2004-2005 was $125.9 million, $10.7 million less than total authorities. Unused resources are attributable mainly to:

- A surplus in the special purpose allotment fund for the translation of decisions ($7.3 million), due primarily to an overestimation of the workload
- An approved deferral of expenditures and budget to 2005-2006 relating to the ICMS in the amount of $2.5 million
- A surplus of $0.9 million resulting mainly from an adjustment to the employee benefit plans

The following tables contain summary financial data for the fiscal year 2004-2005.

## Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (incl. FTEs) [1]

*This table offers a comparison of the Main Estimates, Planned Spending, Total Authorities, and Actual Spending for the most recently completed fiscal year, as well as historical figures for Actual Spending.*

| | | | 2004–2005 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Refugee Protection | 63.4 | 82.7 | 73.8 | 85.2 | 89.5 | 83.0 |
| Admissibility Hearings and Detention Reviews | 4.7 | 7.5 | 9.6 | 10.1 | 9.6 | 8.1 |
| Immigration Appeal | 6.1 | 7.9 | 8.1 | 8.1 | 8.2 | 8.3 |
| Corporate Management and Services | 42.6 | 24.8 | 29.7 | 29.8 | 29.3 | 26.5 |
| Total | 116.8 | 122.8 | 121.1 | 133.1 | 136.6 | 125.9 |
| Less: Non-Respendable revenue | | | | | | |
| Plus: Cost of services received without charge | 16.9 | 18.9 | | 19.0 | | 19.3 |
| **Full Time Equivalents (FTEs)** | **1,166** | **1,200** | **1,100** | **1,180** | **1,180** | **1,170** |

[1] *Due to rounding, figures may not add to totals shown.*

| | |
|---|---|
| **Total** | **1,170** |

## *Table 2:* Use of Resources by Business Lines

*The following table provides information on how resources were used for the most recently completed fiscal year.*

| | 2004–2005 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Budgetary ($ millions) | | | | | Non-budgetary | |
| Business Lines ($) | Economic | Culture | Science and Commercialization | Trade, Social, Institutional Development | Corporate Management | Loans, Investments and Advances | Total |
| Consumer Protection | | | | | | | |
| Main Estimates | 73.8 | | | 73.8 | 73.8 | | 73.8 |
| *Planned Spending* | 85.2 | | | 85.2 | 85.2 | | 85.2 |
| Total Authorities | 89.5 | | | 89.5 | 89.5 | | 89.5 |
| ***Actual Spending*** | 83.0 | | | 83.0 | 83.0 | | 83.0 |
| Advocacy, Hearings and Decisions Services | | | | | | | |
| Main Estimates | 9.6 | | | 9.6 | 9.6 | | 9.6 |
| *Planned Spending* | 10.1 | | | 10.1 | 10.1 | | 10.1 |
| Total Authorities | 9.6 | | | 9.6 | 9.6 | | 9.6 |
| ***Actual Spending*** | 8.1 | | | 8.1 | 8.1 | | 8.1 |
| Internal Services Agreed | | | | | | | |
| Main Estimates | 8.1 | | | 8.1 | 8.1 | | 8.1 |
| *Planned Spending* | 8.1 | | | 8.1 | 8.1 | | 8.1 |
| Total Authorities | 8.2 | | | 8.2 | 8.2 | | 8.2 |
| ***Actual Spending*** | 8.3 | | | 8.3 | 8.3 | | 8.3 |
| Corporate Management and Services | | | | | | | |
| Main Estimates | 29.7 | | | 29.7 | 29.7 | | 29.7 |
| *Planned Spending* | 29.8 | | | 29.8 | 29.8 | | 29.8 |
| Total Authorities | 29.3 | | | 29.3 | 29.3 | | 29.3 |
| ***Actual Spending*** | 26.5 | | | 26.5 | 26.5 | | 26.5 |

## Table 3: Voted and Statutory Items

*The table below explains the way Parliament votes resources to the IRB and basically replicates the summary table listed in the Main Estimates. Resources are presented to Parliament in this format. Parliament approves the voted funding and the statutory information is provided for information purposes.*

| | | 2004–2005 | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Vote or Statutory Item (S) | Truncated Vote or Statutory Wording | Main Estimates | Planned Spending | Total Authorities | Actual |
| 10 | Operating expenditures | 106.7 | 117.2 | 122.5 | 111.8 |
| (S) | Contributions to employee benefit plans | 14.4 | 15.9 | 14.1 | 14.1 |
| | Total | 121.1 | 133.1 | 136.6 | 125.9 |

## Table 4: Net Cost of the IRB

*The following table shows the net cost of the IRB. It begins with the actual spending and adds services received without charge. It then adds or subtracts respendable and non-respendable revenue to arrive at the net cost of the IRB.*

| 2004 - 2005 | |
|---|---|
| Total Actual Spending (\$ millions) | 125.9 |
| *Plus: Services Received without Charge* | |
| Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC) | 13.0 |
| Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds) | 6.3 |
| Worker's compensation coverage provided by Social Development Canada | |
| Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada | |
| *Less: Non-respendable Revenue* | |
| 2004–2005 Net cost of the IRB | 145.2 |

## Table 5: Contingent Liabilities

*This table explains contingent liabilities that the IRB may have outstanding or that have changed in the past year.*

| | ($ Millions) | |
|---|---|---|
| Claims, Pending and Threatened Litigation | 6.8 | 6.8 |
| Total | 6.8 | 6.8 |

## Table 6: Resource Requirements by Organization and Business Line

*The following table explains the distribution of funding to the IRB at the Organization level.*

| | 2004-2005 ($ Millions) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| Main Estimates [3] | | | | | |
| Planned Spending [3] | | | | | |
| *Total Authorities* | 23.6 | 3.9 | 0 | 1.5 | 29.0 |
| Actual Spending | 23.3 | 3.7 | 0 | 1.5 | 28.5 |
| | | | | | |
| Main Estimates [3] | | | | | |
| Planned Spending [3] | | | | | |
| *Total Authorities* | 1.0 | 0 | 0 | 0 | 1.0 |
| Actual Spending | 1.0 | 0 | 0 | 0 | 1.0 |
| | | | | | |
| Main Estimates [3] | | | | | |
| Planned Spending [3] | | | | | |
| *Total Authorities* | 0 | 0.8 | 0 | 0 | 0.8 |
| Actual Spending | 0 | 0.8 | 0 | 0 | 0.8 |
| | | | | | |
| Main Estimates [3] | | | | | |
| Planned Spending [3] | | | | | |
| *Total Authorities* | 0 | 0 | 3.9 | 0 | 3.9 |
| Actual Spending | 0 | 0 | 3.9 | 0 | 3.9 |
| | | | | | |
| Main Estimates [3] | | | | | |
| Planned Spending [3] | | | | | |
| *Total Authorities* | 4.8 | 1.0 | 3.0 | 5.4 | 14.2 |
| Actual Spending | 1.5 | 0.9 | 1.4 | 3.0 | 6.8 |

| 2004-2005 ($ Millions) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| Main Estimates [3] | | | | | |
| Planned Spending [3] | | | | | |
| *Total Authorities* | 1.0 | 0 | 0 | 3.6 | 4.6 |
| Actual Spending | 0.9 | 0 | 0 | 3.6 | 4.5 |
| | | | | | |
| Main Estimates [3] | | | | | |
| Planned Spending [3] | | | | | |
| *Total Authorities* | 3.5 | 0 | 0 | 1.6 | 5.1 |
| Actual Spending | 4.0 | 0 | 0 | 1.1 | 5.1 |
| | | | | | |
| Main Estimates [3] | | | | | |
| Planned Spending [3] | | | | | |
| *Total Authorities* | 0.6 | 0 | 0.1 | 9.8 | 10.5 |
| Actual Spending | 0.6 | 0 | 0.1 | 9.8 | 10.5 |
| | | | | | |
| Main Estimates [3] | | | | | |
| Planned Spending [3] | | | | | |
| *Total Authorities* [4] | 55.0 | 2.5 | 2.6 | 7.4 | 67.5 |
| Actual Spending | 51.7 | 2.9 | 2.7 | 7.5 | 64.8 |
| **Grand Total Authorities** | **89.5** | **8.2** | **9.6** | **29.3** | **136.6** |
| **Grand Total Actual Spending** | **83.0** | **8.3** | **8.1** | **26.5** | **125.9** |

[1] includes Governor-in-Council salaries
[2] includes special purpose account for translation of decisions
[3] information will be reported beginning in fiscal year 2005-2006
[4] includes $2.5 million deferred budget to 2005-2006

## *Table 7:* Details on Project Spending (ICMS)

*This table identifies IRB projects, information technology and Major Crown projects underway or completed during the reporting period.*

| Current Estimated Total Cost | Cumulative Spending to March 31, 2005 | Forecast Spending 2005-2006 | Planned Spending 2006-2007 |
|---|---|---|---|
| ($ Millions) | | | |
| 77.8 | 34.1 | 3.3 | 4.0 |
| Planned Activities | | Results and Timelines | |
| | | **Stage 1** | |
| ***Release 1:*** Replace the current Claim Type Management System and automation of the screening and streamlining activities | | More robust system that will improve IRB's case management — *Implemented in June 2004* | |
| ***Release 2***: Research processes | | Increased the effectiveness of the research processes by the automation of the research requests — *Implemented in April 2005* | |
| ***Release 3:*** Electronic Personal Information Form (e-PIF) | | Enhanced client services by allowing counsels to send PIFs electronically — *Pilot implemented in May 2005* | |
| ***Release 4:*** Automation of the Refugee Protection Division (RPD) processes | | Increase the delivery of the program by automating functions and improving decision-making by providing timely, integrated, comprehensive and accurate information on cases. | |
| | | **Stage 2** | |
| Automation of the Immigration Appeal Division (IAD) processes | | Building on Stage 1, development of the various ICMS elements required to provide actual appeal processing and scheduling for the IAD. | |
| | | **Stage 3** | |
| Automation of the Immigration Division (ID) processes | | Building on Stage 2, development of the various ICMS elements required to provide actual appeal processing and scheduling for the ID. | |

## Table 8: *Response to Parliamentary Committees, Audits and Evaluations for FY2004–2005*

*This table provides a list of internal and/or external audits and evaluations that pertain to the IRB's work for the fiscal year under review.*

**Response to Parliamentary Committees**

No recommendations were received.

**Response to the Auditor General**

No recommendations were received.

**External Audits**

(i.e. The Public Service Commission or the Office of the Commissioner of the Official Languages or the Official Languages Branch of the Public Service Human Resources Management Agency)

No external audits were requested.

**Internal Audits or Evaluations**

Review of the Human Resources Function
http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/transparency/reviews/hr/index_e.htm

Videoconferencing in Refugee Hearings
http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/transparency/reviews/video/index_e.htm

## Immigration and Refugee Protection Act

The enactment of the Immigration and Refugee Protection Act (IRPA) in 2002 reflects the Government of Canada's policy on immigration and refugee matters and sets out the rights and obligations of all those affected.

### Impact on immigration

The new legislation stipulates that, with regard to immigration, respect for the multicultural character of Canada, respect for human rights, the integration of immigrants, the economic development of the country through immigration, and family reunification remain key objectives of the immigration program.

Changes to the legislation affected immigration appeals in several ways. Although some appeal rights to the Immigration Appeal Division were removed (notably for serious criminals), there was a new category of appeals against decisions made outside Canada by CIC in cases where permanent residents abroad have been found not to have met the new residency obligations. In addition, there were changes to the regulations under IRPA that expanded the categories of persons who may be sponsored, for example, a common-law or conjugal partner.

### Impact on refugee protection

IRPA expressly states that refugee protection is, first and foremost, about saving lives and that providing fair consideration to those who come to Canada claiming persecution is a fundamental expression of Canada's humanitarian ideals. As a result, the new legislation maintains Canada's commitment to offering a safe haven.

### Broadened scope of work

Although the mandate and the mission of the IRB remain unchanged under the new legislation, the scope of the Board's refugee protection work has expanded. The IRB is now responsible for deciding whether persons are in need of protection, that is, persons whose removal to their country of origin would subject them personally to a danger of torture, to a risk to their life, or to a risk of cruel and unusual treatment or punishment. Under the former Immigration Act of 1976, Citizenship and Immigration Canada made the determinations on the new grounds.

### Key operational changes

The new legislation introduced provisions to expedite the referral of refugee claims to the IRB. Immigration officers must now determine whether a claim is eligible to be referred within three business days of receiving the refugee protection claim and, if so, refer it to the IRB. The introduction of single-member panels was another key change and has become the norm at the IRB.

## Chairperson's Action Plans

Launched in March 2003, the Chairperson's Action Plans are focused on returning the IRB to its roots as a tribunal that makes fair decisions in a simpler and faster way. The IRB has demonstrated through its efforts that a quality decision is one that is fair, sound in law and is reached in an efficient manner. A three-year initiative, the Action Plans represent a long-term transformation of the way the IRB operates. This organizational transformation is moving the IRB tribunals away from court-like processes to a simple inquiry where appropriate.

### A new way of doing business

To that end, significant achievements were made in executing the Action Plans during fiscal years 2003-2004 and 2004-2005:

- Standardized and simplified case management processes such as the Streamlining Framework and Fast-Track Policy
- More focused and proactive hearings
- Innovative tools to guide decision-makers, including new guidelines and jurisprudential guides, new national documentation packages, and the use of ongoing discussion groups for various countries of origin
- New independent, merit-based selection process to ensure the Board attracts only the best candidates as decision-makers
- Expanded use of the Alternative Dispute Resolution mechanism and the Early Review Process in the Immigration Appeal Division to promote a more integrated approach to decision-making
- New human resources plan to address the possible retirement of a third of all decision-makers in the Immigration Division

*"The results to date are nothing short of remarkable: in 2003-2004, the IRB's three divisions rendered more than 64,000 decisions, and in 2004-2005, nearly 55,000 decisions were rendered."*

Jean-Guy Fleury
Chairperson

It is important to note that the Action Plans are not focused only on efficiency and reducing the IRB's backlog. Equal attention is given to providing support for the decision-making process in order to improve the quality and consistency of IRB decisions.

Key initiatives of the Chairperson's Action Plans include Videoconferencing, Streamlining Framework, Fast-Track Policy, Front-end Security Screening and National Documentation, which are briefly described below.

## Videoconferencing

The IRB is committed to conducting hearings fairly, simply, and quickly. As part of that commitment it has maintained a long-standing practice of conducting hearings by videoconference in the three divisions. The Board's use of videoconferencing is consistent with the spirit and letter of the Immigration and Refugee Protection Act, and parallels the increased use of videoconferencing in other jurisdictions of the Canadian legal system. Although the legal authority of the Board to use videoconferencing is clear, the IRB sought an assessment of what impact videoconferencing may have on its hearings and to identify areas of improvement. The IRB acknowledges the

challenge of reconciling fairness and efficiency in the work of a high-volume, human rights tribunal, and recognizes the value of the use of videoconferencing in improving the Board's case management processes.

## Streamlining Framework

Streamlining is an integral part of the Chairperson's Action Plans. It is designed to simplify and standardize the IRB's Refugee Protection Division processes and to provide greater guidance for decision-making. The goal of prompt review of all claims referred to the Refugee Protection Division is to ensure that claims are quickly sent to the most appropriate stream.

## Improved caseload management

By properly streaming its caseload, the IRB can better allocate the appropriate level of resources to each case, improve consistency in decision-making and achieve greater scheduling efficiency. Each claim is streamed on its own merits and the stream in which a claim is placed has no bearing on the decision in the claim. Claims are handled through one of four streams: Expeditable, Straightforward, Regular and Complex.

At present, the IRB is centralizing the streamlining process in each region and refining country claim type criteria for streaming decisions.

## Fast Track Policy

Fast Track is a tool for allocating time and resources to the preparation of simple refugee protection claims in a way that corresponds to their complexity. It consists of two instruments: the Expedited Process (EP) and the Hearings Process (HP). Claims that appear to be simple may either be determined without a hearing through the Expedited Process or through a hearing in the Hearings Process.

Launched in March 2005, this policy represents an ongoing evolution of the Chairperson's Action Plans to improve IRB case management processes. The IRB is committed to the principle that preparation and scheduling timeframes should correspond to the relative complexity of claims, and free resources for more complex claims.

## Quality decisions maintained

Assigning claims to the Fast Track is a case management tool that in no way influences the adjudication of the merits of a claim, or the quality of the process. Ultimately, decision-makers decide whether to accept or reject a claim based solely on the merits of the individual cases. Claims initially assigned to either the Expedited Process or the Hearings Process may be removed at any time and assigned to the regular or complex stream.

## Simple claims processed quickly

The Fast-Track policy requires the simplest claims to be quickly identified and processed for finalization within two to four months with the eventual goal of reducing the overall average processing time to six months. Essential to the success of this initiative will be a rapid, front-end security screening process.

## Front-end Security Screening

In 2002, the Government of Canada made a commitment that persons claiming refugee protection in Canada would receive front-end security screening. The IRB introduced Instructions Governing the Management of Refugee Protection Claims Awaiting Front-end Security Screening in August 2004 to ensure a consistent national approach to dealing with claims awaiting screening. The Instructions state that the IRB will not proceed with hearings until the Board receives confirmation that security screening has been completed.

In order to fulfill its mandate, the IRB does schedule hearings. However, in the interests of public security and in order to protect the integrity of the refugee claim process, the IRB will not hear a claim until it has received confirmation from the CBSA that front-end security screening has been completed.

While responsibility for security screening rests with the CBSA, the IRB continues to work closely with the CBSA to ensure that the Board receives confirmation of security screening for claims in a timely manner.

## National Documentation

The harmonization of country of origin national documentation packages is another important step in the IRB's goal to achieve consistency in decision-making. The consistent use of the same documentary evidence in similar cases in all offices of the Refugee Protection Division is fundamental to the quality of refugee protection decisions. An inconsistent approach to documentation between regions can raise questions about the equality of treatment of claimants by the IRB. As a result, the national documentation initiative was launched in 2003 as another critical process under the Chairperson's Action Plans.

## Better screening and streaming

The consistent use of documentary evidence is important for screening and streaming claims. By properly streaming claims, the IRB can better allocate available resources to process each claim, and prepares and schedules claims more efficiently.

## A single documentation package

Document harmonization consists of producing a single documentation package for all regions. Each package begins with a section on general information and another on human rights and security conditions in a country of origin. These are followed by one or more sections, which provide information about types of refugee protection claims.

# Information and Contacts

## Legislation Administered

Immigration and Refugee Protection Act
(S.C. 2001, c. 27, as amended)

Immigration and Refugee Protection Regulations
(SOR/2002-227, as amended)

Refugee Protection Division Rules
(SOR/2002-228)

Immigration Division Rules
(SOR/2002-229)

Immigration Appeal Division Rules
(SOR/2002-230)

Oath or Solemn Affirmation of Office Rules (Immigration and Refugee Board)
(SOR/2002-231)

## IRB Processes

Visit these websites to find out how each IRB tribunal processes its cases:

- Process for Making a Claim for Refugee Protection
  http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/processes/rpdp_e.htm
- Admissibility Hearing Process
  http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/processes/ahp_e.htm
- Detention Review Process
  http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/processes/drp_e.htm
- Sponsorship Appeal Process
  http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/processes/sap_e.htm
- Removal Order Appeal Process
  http://www.irb-cisr.gc.ca/en/about/processes/roap_e.htm

## Related Information

UNHCR website: www.unhcr.ch/cgi-bin/texis/vtx/home

## Contact us

For more information, visit the IRB website at http://www.irb-cisr.gc.ca/ or contact the IRB Communications Directorate at (613) 947-0803 or contact one of the IRB offices listed below.

### National Headquarters

Immigration and Refugee Board
Minto Place, Canada Building
344 Slater Street, 12th Floor
Ottawa, Ontario K1A 0K1
Tel: (613) 995-6486 Fax: (613) 943-1550

### Regional Offices

200 René Lévesque Boulevard West
Guy Favreau Complex
East Tower, Room 102
Montreal, Quebec H2Z 1X4
Tel: (514) 283-7733 Fax: (514) 283-0164

74 Victoria Street, Suite 400
Toronto, Ontario M5C 3C7
Tel: (416) 954-1000 Fax: (416) 954-1165

Library Square, Suite 1600
300 West Georgia Street
Vancouver, British Columbia V6B 6C9
Tel: (604) 666-5946 Fax: (604) 666-3043

Fording Place
205-9th Ave. S.E., 9th Floor
Calgary, Alberta T2G 0R3
Tel: (403) 292-6134 Fax: (403) 292-6131

Minto Place, Canada Building
344 Slater Street, 11th Floor
Ottawa, Ontario K1A 0K1
Tel: (613) 943-8630 Fax: (613) 943-1550

*The photographs that appear in this report originate from a number of sources, and include images of IRB locations, IRB employees working in offices and in the field, as well as photographs from public royalty-free image banks, so as not to infringe on the privacy of actual claimants or persons appearing before the Immigration and Refugee Board.*

BUDGET DES DÉPENSES

# Commission de l'immigration et du statut de réfugié

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005

Canada

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005

No de catalogue BT31-4/5-2005
ISBN 0-660-62886-4

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à www.tbs-sct.gc.ca
Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

*Nota :* Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste
auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

## Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_f.asp ). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp . Les lecteurs qui désireraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

**Les observations ou les questions peuvent être adressées à :**

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
**OU à :** rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

# Commission de l'immigration et du statut de réfugié

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005

Joe Volpe
Ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration

# Table des matières


**Section 1 - Vue d'ensemble** 1

Message du président 1
Message de la secrétaire générale 5
Déclaration de la direction 8
Données récapitulatives 9
Rendement global 16

**Section 2 - Analyse du rendement par résultat stratégique** 23

Tableau de concordance entre les secteurs d'activité et l'AAP 23
Protection des réfugiés 24
Enquêtes et contrôles des motifs de détention 31
Appels en matière d'immigration 38
Gestion et services généraux 44

**Section 3 - Renseignements supplémentaires** 59

Notre organisation 59
Responsabilités 60
Organigramme de la CISR 61
Aperçu du rendement financier 62

**Section 4 - Autres points d'intérêt** 71

*Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* 71
Plans d'action du président 72
Autres renseignements et personnes-ressource 78

# Section 1 - Vue d'ensemble

## Message du président

« En bout de ligne, ce qui importe à la CISR, c'est d'avoir un système qui assure équité, uniformité et justice à toutes les personnes qui comparaissent devant ses tribunaux. »

Jean-Guy Fleury
Président

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur le rendement de 2004-2005* de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR). On y trouve de l'information complète sur le rendement et les réalisations de la CISR par rapport aux objectifs prévus pour 2004-2005. Je ne saurais être plus fier des employés de la CISR qui ont travaillé si durement à l'atteinte des résultats du dernier exercice.

Comme l'indique le plus récent discours du Trône : « Les Canadiens veulent que leur pays joue un rôle à la fois pertinent et indépendant dans les efforts internationaux visant à accroître la sécurité, la paix, la collaboration et l'ouverture. (...) Nous pouvons jouer un rôle particulier, fondé sur nos valeurs : la primauté du droit, la liberté, la démocratie, l'égalité des chances et l'impartialité. » En tant qu'expression institutionnelle de ce désir, la CISR est un tribunal administratif indépendant qui joue un rôle essentiel dans le système d'immigration et de protection des réfugiés du Canada.

## Des normes de justice élevées

La CISR demeure engagée à servir les intérêts du public canadien en respectant les normes les plus élevées en matière de justice administrative au nom des Canadiens. Cet engagement ciblé et l'intégrité de sa finalité ont valu au Canada une réputation internationale en tant que pays possédant l'un des meilleurs systèmes d'immigration et d'octroi de l'asile du monde, parmi les plus novateurs. En effet, d'autres pays s'inspirent de la CISR pour modeler les aspects clés de leurs organisations en matière d'immigration et de protection des réfugiés.

*« Nous devons assurer un équilibre délicat et important entre le maintien de normes d'équité et l'atteinte d'une efficacité accrue permettant d'accélérer le traitement des demandes d'asile. »*

Jean-Guy Fleury
Président

## Enrichir la société canadienne

La CISR demeure axée sur son mandat essentiel qui consiste à rendre, avec efficacité et équité, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la Loi canadienne. Le Canada est l'un des pays les plus diversifiés du monde sur les plans ethnique et linguistique. Les décisions rendues par la CISR contribuent à la riche mosaïque des collectivités ethniques du Canada, qui continuent de façonner notre pays et d'y apporter leurs précieuses contributions sociale, économique et culturelle.

## Améliorer la sécurité nationale

Le Canada s'efforce de fournir un refuge sécuritaire aux personnes en difficulté qui recherchent la liberté, la stabilité, la démocratie et, surtout, une meilleure vie. Nous nous efforçons aussi d'assurer la sécurité des Canadiens.

En rendant rapidement des décisions équitables et éclairées, conformément à la Loi canadienne et aux conventions des Nations Unies, la CISR contribue au maintien de l'intégrité du système d'immigration et de protection des réfugiés du Canada et à la protection de la sécurité du public canadien.

## Donner des résultats aux Canadiens

En 2004-2005, nos principales priorités étaient de maintenir un nombre élevé de décisions équitables et de qualité rendues par les trois tribunaux de la CISR, de réduire le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision et les délais de traitement, de promouvoir l'intégration des mesures visant à améliorer la qualité, la cohérence et l'efficacité et de renforcer la capacité organisationnelle. Ces priorités s'appuient sur les réalisations importantes de la CISR au cours de l'exercice 2003-2004. En conséquence, je suis heureux de signaler que les trois tribunaux de la CISR ont rendu près de 55 000 décisions en 2004-2005.

## Transformer la CISR et faire place au changement

Nous ne perdons jamais de vue le fait que ces 55 000 décisions représentent des personnes à la recherche d'un refuge ou d'un nouveau mode de vie au Canada. Nous reconnaissons aussi qu'elles doivent mettre leur vie en attente jusqu'à ce que la Commission rende ses décisions. En 2004-2005, si nous avons réussi à faire en sorte qu'un plus grand nombre de personnes sortent de cet état d'incertitude, c'est grâce à nos progrès soutenus en vue de transformer la CISR en une organisation plus dynamique et plus réceptive, en mesure de rendre des décisions équitables de façon plus simple et plus rapide.

## Penser différemment, travailler intelligemment

Comment accomplissons-nous cela? En mettant en œuvre des stratégies de gestion novatrices et créatives, conçues dans le cadre des Plans d'action du président, et en fournissant à nos gens des ressources et des outils de

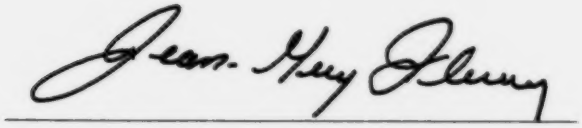
pointe. Ces imposantes initiatives permettent à la CISR de rendre des décisions équitables dans un environnement moins bureaucratique, qui s'apparente moins à celui d'une cour de justice et qui est plus réceptif aux personnes qui comparaissent devant os tribunaux.

À cette fin, nous avons accompli des progrès considérables en 2004-2005 en mettant en œuvre des pratiques de gestion plus modernes, transparentes et ciblées, en implantant des processus plus rigoureux et normalisés, en créant de nouveaux outils et mécanismes à l'intention de nos décideurs et en faisant une réforme du processus de sélection des décideurs.

## Les défis à venir

En nous tournant vers l'avenir, nous sommes conscients que la poursuite de notre succès est intimement liée à l'intégrité de nos décisions, lesquelles ont de profondes répercussions sur notre pays. Bien que nous ayons accompli des progrès remarquables au cours de la dernière année, nous avons encore du travail à faire au niveau de l'efficacité et de la gestion des cas.

L'une de nos priorités importantes consiste à continuer de réduire le délai de traitement des demandes d'asile, afin qu'il passe de 13,6 mois à une moyenne de six mois, et à maintenir ce résultat pendant 18 mois. Une autre priorité consiste à diminuer le délai de traitement des appels en matière d'immigration afin qu'il passe de huit à six mois. Autres objectifs clés : demeurer axés sur l'équité de notre processus décisionnel en matière d'enquêtes et de contrôles des motifs de détention, maintenir nos efforts afin de renouveler l'effectif de la CISR et moderniser notre organisation.



*Jean-Guy Fleury*
*Président*

# Message de la secrétaire générale

*« Je demeure impressionnée par le dévouement et le professionnalisme de nos gens. Nous n'avons jamais été aussi productifs que maintenant. Je crois que le personnel de la CISR considère son travail non pas comme un simple emploi, mais comme une vocation. »*

Marilyn Stuart-Major
Secrétaire générale

Le système canadien d'immigration et d'octroi de l'asile est considéré comme l'un des meilleurs au monde. La CISR a été mandaté par le Parlement et les Canadiens afin de poursuivre sa quête de l'excellence.

La contribution des employés, par leur professionnalisme et leur engagement, est la clé de notre succès. À titre d'organisation constituée de trois tribunaux, nous travaillons en collaboration avec nos partenaires, Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), pour nous assurer d'obtenir les meilleurs résultats, au meilleur rapport coût-efficacité, conformément aux lois et aux pratiques pertinentes.

## Modernisation : améliorer notre façon de travailler

Comme le souligne le message du président, nous avons amorcé une transformation majeure de la Commission, qui nous permettra de rendre des décisions de qualité d'une manière plus simple et plus rapide. Cette initiative de réforme et de restructuration qui s'étend sur plusieurs années touche tous les aspects de nos activités. Nous avons accompli beaucoup de progrès dans ce domaine au cours de l'exercice 2004-2005.

*« La CISR – et c'est tout à son honneur – refuse de se reposer sur ses lauriers et cherche régulièrement à améliorer son travail en consultant ses partenaires et en s'auto-évaluant. C'est la marque d'une solide gestion et de progressivité. »*

Jahanshah Assadi
HCR
Représentant au
Canada

Au niveau du partenariat, nous avons codifié notre relation avec l'ASFC en mettant en place un protocole d'entente qui définit les éléments clés de la relation institutionnelle entre les deux organisations. De plus, la CISR et CIC renouvelleront leur entente existante afin de tenir compte des modifications en matière de responsabilité au sein du portefeuille.

Afin de mieux régir l'organisation, nous avons créé un certain nombre de comités et de conseils de haut rang, dont le Conseil de gestion du président, le Comité consultatif en matière de politiques, le Comité de vérification et d'évaluation et le Comité de gestion de la direction de la secrétaire générale, tribunes qui permettent d'établir les orientations stratégiques et de politique de la CISR. Nous avons aussi revitalisé les comités consultatifs de la CISR afin d'optimiser l'efficacité et l'efficience dans des domaines comme l'équité en matière d'emploi et les langues officielles.

De plus, nous avons appliqué avec succès le nouveau Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du gouvernement. Cette initiative de modernisation vise à établir des priorités davantage axées sur les résultats, à renforcer nos équipes de gestion et l'indépendance de nos décideurs et à améliorer nos cycles de planification de gestion.

Nous poursuivons aussi l'amélioration des Plans d'action du président afin d'élaborer de nouvelles politiques et initiatives en matière de ressources humaines, de technologie et de communication pour soutenir les trois tribunaux.

## Partenariat avec les employés

Reconnaissant que nos gens représentent le facteur le plus important de notre réussite à venir, nous procédons à une réforme de notre approche envers les ressources humaines. En 2004-2005, nous avons lancé la stratégie intégrée de gestion des ressources humaines ainsi que la stratégie d'apprentissage et de perfectionnement afin d'orienter la gestion et le perfectionnement professionnel de notre personnel. Nous avons intégré nos groupes responsables de la gestion des ressources humaines ainsi que de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel afin de créer une Direction générale des ressources humaines et du perfectionnement professionnel unifiée. De plus, par le

biais de consultations avec les employés de la CISR, nous avons procédé à une révision complète de nos fonctions de perfectionnement professionnel afin d'assurer la création d'une organisation où les gens de la CISR peuvent travailler et réaliser leur plein potentiel.

## Technologie de pointe

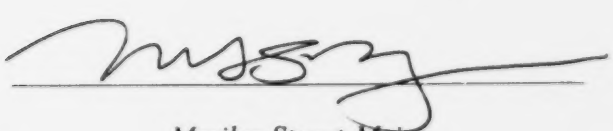
Le développement et l'implantation progressive de cette innovation que constitue le Système de gestion des cas intégré (SGCI) représentent un changement culturel majeur pour la CISR. Cette nouvelle technologie modifiera fondamentalement la façon dont nous traitons les cas dans les trois tribunaux et tous les bureaux de la Commission.

## Communications améliorées

La communication avec nos publics cibles, comme les médias et les parlementaires, a été une activité importante au cours de la dernière année. Nous avons accru nos efforts afin d'assurer que nos publics cibles comprennent mieux qui nous sommes, ce que nous faisons et l'importance de notre travail pour les Canadiens.

## Un modèle pour le monde

La CISR est une institution d'une grande importance. Je crois que nous avons le devoir d'en préserver les bons aspects et de progresser afin de relever les défis à venir. À cette fin, nous continuerons de profiter des nouvelles occasions d'amélioration afin de procurer l'un des meilleurs systèmes d'immigration et de protection des réfugiés du monde.



*Marilyn Stuart-Major*
*Secrétaire générale*

# Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur le rendement de 2004-2005* de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié.

Le document a été préparé en fonction des principes de reddition de compte contenus dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2004-2005* :

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans le guide;
- Il est fondé sur la structure de secteur d'activités approuvée de la CISR;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées;
- Il fait état des sommes qui ont été allouées et approuvées dans le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.

*Marilyn Stuart-Major*
*Secrétaire générale*
*Septembre 2005*

# Données récapitulatives

**Quoi de neuf ?**

***Une approche plus structurée*** — Nous faisons état de notre rendement au cours du dernier exercice et le comparons plus exhaustivement par rapport aux plans et aux priorités établis afin d'améliorer notre responsabilisation.

***Un accent accru sur les résultats*** — En énonçant clairement nos priorités et nos résultats ainsi que la façon dont nous les avons atteints, nous permettons aux Canadiens de mieux comprendre le travail de la CISR et les avantages qu'elle leur procure.

***Un document plus convivial*** — Chaque année, nous nous employons à améliorer la clarté et la lisibilité de nos rapports sur la planification et le rendement. Dans le présent rapport, nous nous sommes efforcés d'être plus concis, d'identifier les modifications importantes, de réduire le jargon bureaucratique et les acronymes et d'ajouter des rubriques et des graphiques.

## Raison d'être

### La CISR

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) est un tribunal administratif indépendant qui rend des comptes au Parlement du Canada par le biais du ministre de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). À titre de plus grand tribunal administratif fédéral du Canada, la CISR comprend trois sections ayant chacune son propre mandat conféré en vertu de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* (*LIPR*) :

- la Section de la protection des réfugiés (SPR)
- la Section de l'immigration (SI)
- la Section d'appel de l'immigration (SAI)

Par l'entremise de chaque section, la CISR rend une forme de justice plus simple et plus rapide que celle rendue par les cours de justice, tout en accordant autant d'attention à la rigueur de la loi. La CISR est une organisation qui fait la promotion des droits de la personne et les hommes et les femmes qui travaillent à la Commission respectent la dignité humaine de toutes les personnes qui comparaissent devant elle.

La CISR s'emploie pleinement à faire preuve d'équité dans tous les aspects de son travail, ce qui signifie être juste, respecter la loi, être honnête, faire preuve d'ouverture et être impartiale. Cela consiste aussi à reconnaître que certaines personnes qui comparaissent devant nos tribunaux ont vécu des situations très difficiles et à respecter la diversité des cultures des personnes qui comparaissent devant la CISR. Mais surtout, cela signifie reconnaître que la décision rendue dans chaque cas influe directement et profondément sur la vie de ces personnes.

La CISR a son siège à Ottawa et emploie plus de 1 000 personnes au Canada. Elle compte des bureaux régionaux à Vancouver, à Toronto et à Montréal ainsi que d'autres bureaux à Calgary, à Edmonton, à Winnipeg, à Niagara Falls et à Ottawa.

## Nous sommes l'organisation que nous devons être

### MISSION

**La Commission de l'immigration et du statut de réfugié est un tribunal indépendant établi par le Parlement du Canada. Notre mission consiste à rendre avec efficacité et équité, au nom de tous les Canadiens, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi.**

### VISION

Nous visons l'excellence dans toutes nos activités et traiterons chacun simplement, rapidement et équitablement. En faisant preuve d'innovation, nous formerons ainsi un tribunal administratif d'avant-garde et contribuerons, avec nos partenaires, à bâtir l'avenir du système d'immigration du Canada.

### VALEURS

- Excellence dans la prestation
- Valorisation des personnes
- Communication ouverte, franche et opportune
- Gestion appropriée, souple et responsable
- Collaboration efficace

En tant qu'organisation responsable d'appliquer la justice administrative, la CISR respecte les principes de justice naturelle et rend ses décisions conformément à la *Charte canadienne des droits et libertés*. Ce mandat se traduit dans notre mission, notre vision et nos valeurs, lesquelles contribuent à façonner nos priorités et à identifier les qualités que nous nous efforçons de posséder. Il oriente aussi nos décisions au jour le jour afin que le travail de tous à la CISR soit en accord avec notre mission et notre vision pour l'avenir.

## Avantages pour les Canadiens

Les immigrants et les réfugiés ont toujours grandement contribué à la croissance et à l'essor du Canada. En s'acquittant de son mandat, la CISR procure des avantages aux Canadiens, et ce de trois importantes façons :

- les audiences qu'elle tient pour trancher les demandes d'asile visent à assurer que le Canada accepte uniquement les personnes à protéger;
- les enquêtes et les contrôles des motifs de détention qu'elle effectue contribuent à assurer la sécurité des Canadiens;
- sa procédure indépendante d'audition des appels dans les cas de parrainage, de mesure de renvoi et de statut de résident permanent contribue à l'équité du processus pour de tels cas.

Grâce aux décisions qu'elle rend, la CISR contribue également, de façon plus générale, à la qualité de vie des collectivités canadiennes en renforçant le tissu social de notre pays ainsi qu'en reflétant et en préconisant les valeurs qui sont chères aux Canadiens. Ces valeurs comprennent le respect :

- des droits de la personne;
- de l'égalité;
- de l'équité;
- de la paix;
- de la primauté du droit.

## Mandat

Le travail de la CISR s'effectue par le biais de quatre secteurs d'activité; les trois premiers sont responsables de toutes les décisions rendues par les tribunaux de la Commission.

**Protection des réfugiés**

- Rend des décisions de qualité, en temps opportun, à l'égard des demandes d'asile présentées par des personnes au Canada. En rendant ces importantes décisions, le Canada respecte ses obligations en tant que signataire d'un certain nombre de conventions internationales sur les droits de la personne.

**Enquêtes et contrôles des motifs de détention**

- Effectue des enquêtes sur des étrangers ou des résidents permanents qui demandent de séjourner au Canada, ou qui se trouvent déjà au Canada et sont considérés interdits de territoires; procède aussi à des contrôles des motifs de détention d'étrangers ou de résidents permanents détenus pour des raisons d'immigration.

**Appels de l'immigration**

- Entend les appels interjetés contre le refus de demandes de parrainage par CIC; entend les appels interjetés contre certaines mesures de renvoi prises à l'égard de résidents permanents, de réfugiés et d'autres personnes protégées ainsi que les titulaires d'un visa de résident permanent; entend les appels interjetés par des résidents permanents qui ont fait l'objet d'un constat, hors du Canada, de manquement à l'obligation de résidence; et entend les appels interjetés par le ministre contre des décisions rendues par la Section de l'immigration au terme d'une enquête.

**Gestion et services généraux**

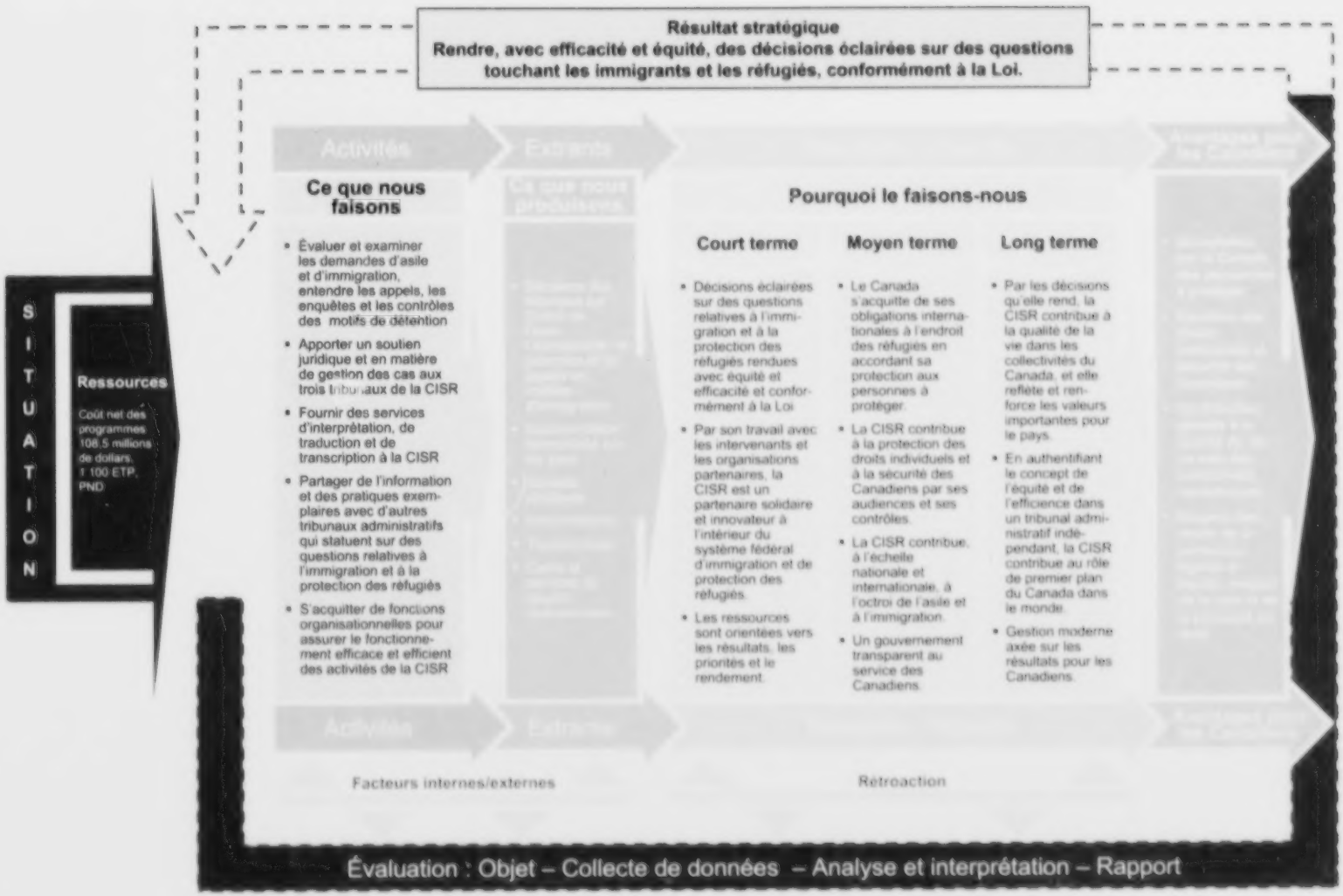
- Assure des services de soutien aux trois tribunaux décisionnels de la CISR au moyen d'un éventail d'activités en matière de planification stratégique, de services financiers et de gestion. Fournit à la CISR des processus de gestion et des services administratifs efficaces, tout en favorisant

l'efficacité organisationnelle et en appuyant l'organisation dans son adaptation à son environnement changeant.

## La chaîne de résultats

Nos activités, notre production et les répercussions de ces activités sont illustrées dans le diagramme qui suit.

Il représente un processus dynamique, où l'information est partagée au sein de la CISR pour s'assurer que tous à la Commission sont axés sur les activités et la production appropriées afin d'atteindre les résultats escomptés, au nom des Canadiens.


Résultat stratégique
Rendre, avec efficacité et équité, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la Loi.
SITUATION
Ressources
Coût net des programmes 108,5 millions de dollars, 1 100 ETP, PND
Activités
Ce que nous faisons
• Évaluer et examiner les demandes d'asile et d'immigration, entendre les appels, les enquêtes et les contrôles des motifs de détention
• Apporter un soutien juridique et en matière de gestion des cas aux trois tribunaux de la CISR
• Fournir des services d'interprétation, de traduction et de transcription à la CISR
• Partager de l'information et des pratiques exemplaires avec d'autres tribunaux administratifs qui statuent sur des questions relatives à l'immigration et à la protection des réfugiés
• S'acquitter de fonctions organisationnelles pour assurer le fonctionnement efficace et efficient des activités de la CISR
Extrants
Pourquoi le faisons-nous
Court terme
• Décisions éclairées sur des questions relatives à l'immigration et à la protection des réfugiés rendues avec équité et efficacité et conformément à la Loi
• Par son travail avec les intervenants et les organisations partenaires, la CISR est un partenaire solidaire et innovateur à l'intérieur du système fédéral d'immigration et de protection des réfugiés.
• Les ressources sont orientées vers les résultats, les priorités et le rendement.
Moyen terme
• Le Canada s'acquitte de ses obligations internationales à l'endroit des réfugiés en accordant sa protection aux personnes à protéger.
• La CISR contribue à la protection des droits individuels et à la sécurité des Canadiens par ses audiences et ses contrôles.
• La CISR contribue, à l'échelle nationale et internationale, à l'octroi de l'asile et à l'immigration.
• Un gouvernement transparent au service des Canadiens.
Long terme
• Par les décisions qu'elle rend, la CISR contribue à la qualité de la vie dans les collectivités du Canada, et elle reflète et renforce les valeurs importantes pour le pays.
• En authentifiant le concept de l'équité et de l'efficience dans un tribunal administratif indépendant, la CISR contribue au rôle de premier plan du Canada dans le monde.
• Gestion moderne axée sur les résultats pour les Canadiens.
Activités
Extrants
Facteurs internes/externes
Rétroaction
Évaluation : Objet – Collecte de données – Analyse et interprétation – Rapport

Les tableaux de cette section, qui portent sur le total des ressources financières et humaines, contiennent des données sommaires qui sont présentées sous diverses rubriques.

| Total des ressources financières (en millions de $) | | |
|---|---|---|
| **133,1** | **136,6** | **125,9** |
| Dépenses prévues au début de l'exercice et présentées dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*. | Niveau de dépenses autorisé par le gouvernement, y compris le Budget supplémentaire des dépenses, afin de tenir compte de l'établissement des priorités, des coûts accrus et des imprévus. | Montant réellement dépensé pendant l'exercice 2004-2005, conformément aux Comptes publics. |

| Total des ressources humaines | | |
|---|---|---|
| **1 180** | **1 170** | **10** |
| Équivalents temps plein prévus au début de l'exercice dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* | Équivalents temps plein réellement utilisés au cours de l'exercice 2004-2005 | Différence entre l'utilisation prévue et l'utilisation réelle des équivalents temps plein |

Compte tenu du mandat qui lui est conféré par la loi, la CISR est axée sur l'atteinte d'un seul résultat stratégique fondamental : rendre, avec efficacité et équité, et au nom des Canadiens, des décisions éclairées et en temps opportun sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la Loi.

Pour atteindre ce résultat stratégique, la CISR a identifié quatre priorités dans son *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*. Le tableau qui suit souligne ce résultat stratégique, les priorites en cours, les résultats prévus ainsi que les dépenses prévues et réelles. Des renseignements détaillés sur les initiatives et les résultats spécifiques de la CISR figurent à la Section 2.

**RÉSULTAT STRATÉGIQUE : rendre, avec efficacité et équité, au nom des Canadiens, des décisions éclairées et en temps opportun sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la Loi.**

| Priorités/engagements 2004-2005 (en millions de $) | Dépenses prévues 133,1 | Dépenses réelles 135,9 |
|---|---|---|

1. Maintenir un nombre élevé de décisions équitables et de qualité rendues par les trois tribunaux de la CISR, dans le but ultime de réduire le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision et les délais de traitement.

**Résultats prévus et situation actuelle : nous avons satisfait pleinement aux attentes**
- *Les tribunaux de la CISR ont rendu environ 55 000 décisions en 2004-2005.*
- *Réduction de 31 % du nombre de demandes d'asile en attente d'une décision*

2. Promouvoir l'intégration des mesures visant à améliorer la qualité, la cohérence et l'efficacité.

**Résultats prévus et situation actuelle : nous avons satisfait pleinement aux attentes**
- *Processus de sélection des décideurs axé sur les compétences*
- *Mises à jour des Cartables de documentation nationaux (CDN)*
- *Mise en œuvre de la Politique de la voie rapide*

3. Assurer la gestion stratégique des cas, c'est-à-dire gérer de façon stratégique toutes les étapes de traitement des cas.

**Résultats prévus et situation actuelle : nous avons satisfait pleinement aux attentes**
- *Amélioration du cadre de catégorisation, ce qui simplifie et normalise les processus de la CISR*
- *Lancement du Système de gestion des cas intégré (SGCI)*

4. Renforcer la capacité organisationnelle afin de maintenir un nombre élevé de décisions en assurant l'infrastructure voulue en gestion stratégique, en ressources humaines, en technologie de l'information et en communications.

**Résultats prévus et situation actuelle : nous avons satisfait pleinement aux attentes**
- *Mise en œuvre du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), ce qui constitue une priorité axée sur les résultats*
- *Lancement de la stratégie intégrée de gestion des ressources humaines et amélioration des cycles de planification de gestion*
- *Diffusion et communication accrues auprès des publics cycles clés*
- *Développement continu du SGCI et mise en application du système d'enregistrement audionumérique (SEA)*

# *Rendement global*

## Cadre de fonctionnement et contexte

Pour l'exercice 2004-2005, la CISR fait état de son rendement en fonction de la structure de ses secteurs d'activité.

La CISR remplit son mandat dans un milieu complexe et en constante évolution. Comme le souligne le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*, un vaste éventail de facteurs ont façonné le contexte dans lequel la CISR a exécuté ses engagements en 2004-2005.

Le principal aspect du cadre de planification et de fonctionnement est le fait que la Commission n'a pratiquement aucun contrôle sur les forces qui influent sur le nombre de cas qu'elle reçoit dans l'un ou l'autre de ses tribunaux. Des facteurs nationaux et internationaux peuvent en effet influer sur l'environnement de travail et le contexte de la Commission.

Par exemple, les conflits et les conditions à l'étranger peuvent entraîner des mouvements de réfugiés, ce qui se répercute sur le nombre de demandes d'asile présentées au Canada.

Il en est de même pour ce qui est des changements inexpliqués dans les mouvements migratoires internationaux, qui peuvent influer sur le nombre de personnes demandant l'asile au Canada. Plus récemment, l'accent accru, à l'échelle mondiale, mis sur la protection à la frontière et sur la sécurité a influé sur le mouvement global des personnes.

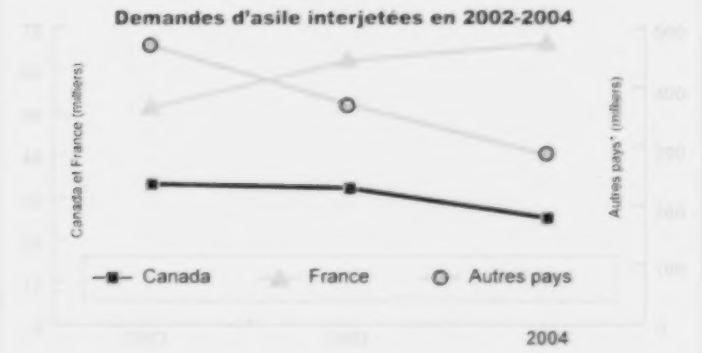
## Diminution du nombre de demandeurs d'asile à l'échelle mondiale

Même si les mouvements migratoires se poursuivent dans le monde, le nombre de personnes déplacées et de demandeurs d'asile subit un déclin général. À la fin de 2004, le nombre de réfugiés à l'échelle mondiale atteignait environ 9,2 millions, ce qui représente une diminution nette de 4 % par rapport à 2003. Il s'agit de la quatrième année d'affilée où la population mondiale des réfugiés diminue.

Ce déclin soutenu est attribuable à de nombreux facteurs, dont l'accès des réfugiés à des solutions durables, telles que le rapatriement volontaire, une diminution des conflits internationaux, une stabilité accrue dans certains États fragiles, de meilleures conditions en matière de droits de la personne dans certains États et l'amélioration des mesures de protection des réfugiés surtout mises en œuvre dans les pays industrialisés.

En Occident, tous les principaux pays d'accueil de réfugiés partagent l'expérience vécue par le Canada pour ce qui est de la tendance à la baisse du nombre de demandes d'asile reçues à l'exception de la France, seul pays où la croissance dans le nombre de demandes d'asile s'est poursuivie après

2002. Depuis le point culminant, il y a eu une baisse globale de 250 000 dans le nombre de demandes d'asile reçues au Canada, en Europe de l'Ouest, en Australie et aux États-Unis, ainsi qu'une augmentation de 20 000 dans le nombre de demandes d'asile reçues en France.




***Autres pays: Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, Hollande, Irlande, Italie, Norvège, Suède, Suisse, Royaume-Uni.***

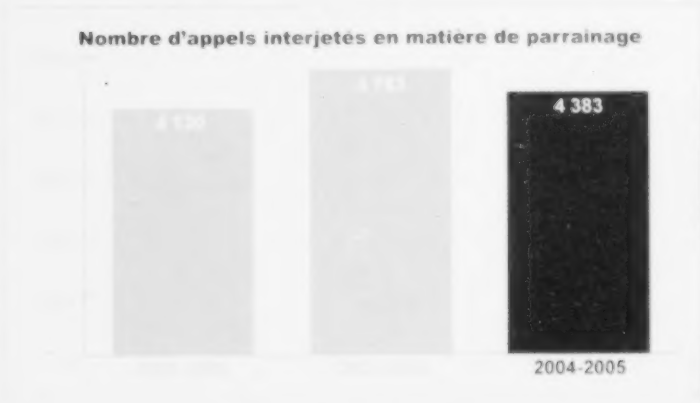
## Charge de travail et facteurs intérieurs changeants

En 2004-2005, la CISR a réagi aux pressions exercées par une charge de travail changeante ainsi qu'à un contexte canadien en évolution. Même si la Commission a reçu presque un tiers de moins de demandes d'asile que ce qu'elle avait prévu pour l'exercice et a fait de grands progrès en réglant davantage de demandes d'asile en attente d'une décision, elle est toujours aux prises avec un important volume de demandes d'asile en attente d'une décision. Comme nous l'avons souligné, le nombre d'appels en matière d'immigration a augmenté (conformément aux prévisions), tandis que le nombre des enquêtes et des contrôles des motifs de détention est demeuré assez stable (conformément aux prévisions).

## Tendance croissante du parrainage de la catégorie du regroupement familial

L'immigration est demeurée très importante au Canada en 2004, les immigrants formant une part croissante de notre population. Dans ce contexte et compte tenu de la priorité du gouvernement du Canada de promouvoir la réunification des familles, les demandes de parrainage de la catégorie du regroupement familial ont augmenté aux bureaux canadiens des visas un peu partout dans le monde.

C'est pourquoi la CISR a continué de recevoir un volume élevé d'appels en matière de parrainage de la catégorie du regroupement familial, ce qui influe également sur son travail en matière d'enquêtes et de contrôles des motifs de détention.



## Des partenariats solides et efficaces

Quoique de nature indépendante, la CISR n'exerce pas ses activités en vase clos. Elle travaille en collaboration, le cas échéant, avec CIC et l'ASFC, partenariat établi en décembre 2003. C'est CIC qui détermine la recevabilité de toutes les demandes d'asile présentées au Canada et qui défère ces demandes d'asile à la CISR. Par ailleurs, c'est l'ASFC qui assure la détention, le renvoi, les enquêtes et les fonctions de renseignement et de contrôle d'immigration. Ensemble, nous collaborons, le cas échéant, afin de renforcer l'intégrité du système canadien d'immigration et de protection des réfugiés.

## Une meilleure représentation

De nouvelles dispositions réglementaires régissant les conseils qui peuvent comparaître devant la Commission sont entrées en vigueur en avril 2004. Elles visent à améliorer la qualité de la représentation dans les instances de la CISR, en obligeant quiconque représente une personne qui fait l'objet d'une procédure devant la CISR ou fait office de conseil, contre rémunération, à être un représentant autorisé. Au cours du dernier exercice, la CISR a commencé à adapter ses procédures existantes afin de tenir compte de cette nouvelle exigence.

« Un consultant en immigration professionnel et autorisé fait partie intégrante d'un système d'immigration et de protection des réfugiés équitable et accessible. »

Linda Dalsy
Avocate générale

## Modifications à l'aide juridique en Colombie-Britannique

À la suite de l'annonce faite en 2003 par le gouvernement de la Colombie-Britannique de cesser le financement de l'aide juridique pour les immigrants et les réfugiés, une entente fédérale-provinciale a été signée en février 2004 sur le financement de l'aide juridique pour 2004-2005, laquelle prévoyait une réduction du niveau de financement en Colombie-Britannique. En réponse à la diminution prévue des services d'aide juridique et à l'augmentation du nombre de personnes comparaissant devant elle en Colombie-Britannique, la CISR a mis en oeuvre des mesures de planification d'urgence comportant des séances d'information et d'orientation à l'intention des demandeurs d'asile non représentés.

## Modernisation et responsabilisation

L'intérêt public envers le travail de la CISR et l'exigence accrue en matière de responsabilisation et de transparence dans l'administration se sont poursuivis en 2004-2005. La CISR a réagi en adoptant un plus grand nombre de pratiques de gestion modernes et de mesures du rendement, en établissant de nouveaux comités pour formaliser son orientation stratégique et établir ses priorités et en partageant ses pratiques exemplaires.

## Alignement sur les résultats du gouvernement du Canada

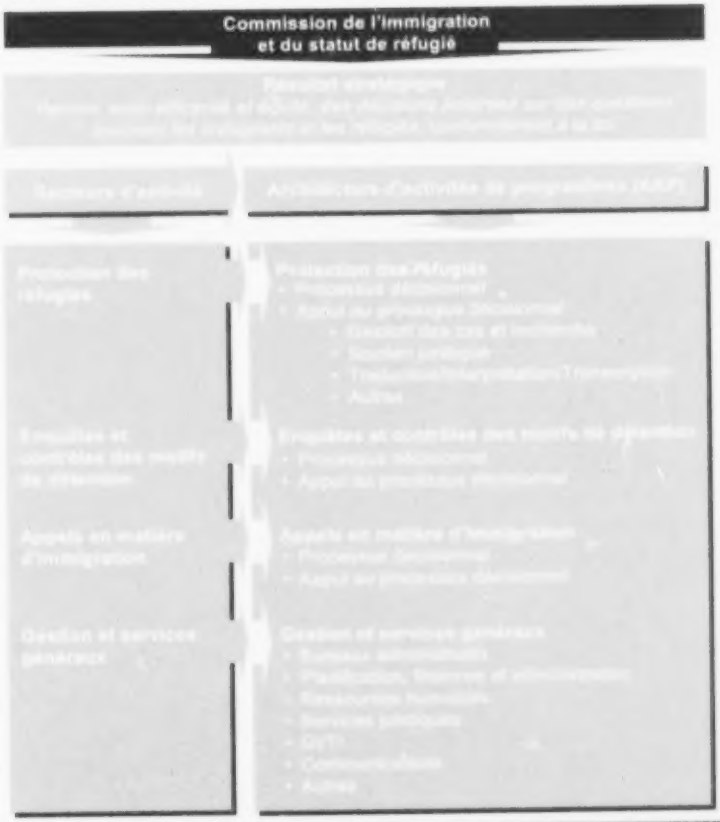
L'objectif central du gouvernement du Canada est d'améliorer la qualité de vie des Canadiens. Les politiques, les programmes et les activités du gouvernement visent tous l'atteinte de cet objectif clé.

THÈME DU GOUVERNEMENT DU CANADA
Société, culture et démocratie
RÉSULTAT DU GOUVERNEMENT DU CANADA
La diversité comme valeur canadienne fondamentale
RÉSULTAT STRATÉGIQUE DE LA CISR
Rendre, avec efficacité et équité, et au nom des Canadiens, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi.
RÉSULTATS ET AVANTAGES POUR LES CANADIENS

# Section 2 - Analyse du rendement par résultat stratégique

*La présente section présente des renseignements détaillés sur le rendement par rapport aux plans et priorités énoncés dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 de la CISR, compte tenu du résultat stratégique de la CISR : rendre, avec efficacité et équité, et au nom des Canadiens, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi. Le travail de chacun des quatre secteurs d'activité de la CISR est axé sur l'atteinte de ce seul résultat essentiel.*

## Tableau de concordance entre les secteurs d'activité et l'AAP




*Comme le mentionne la Section 1, la CISR fait état de son rendement de 2004-2005 en fonction de la structure des secteurs d'activité; en 2005-2006, elle aura recours à la nouvelle structure d'AAP. Le tableau de concordance illustre cette évolution.*

## *Protection des réfugiés*

Le secteur d'activité Protection des réfugiés joue un rôle essentiel dans l'atteinte du résultat stratégique de la Commission. Une partie importante des ressources de la CISR est consacrée à ce secteur d'activité qui s'efforce de rendre des décisions de qualité, en temps opportun, à l'égard des demandes d'asile présentées au Canada.

| Protection des réfugiés – Dépenses de 2004-2005 (en millions de $) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Budget principal | Dépenses prévues | Total des autorisations | Dépenses réelles | ETP |
| 73,8 | 85,2 | 89,5 | 83 | 791 |

**Demandes d'asile déférées, réglées et en attente d'une décision**

| | | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 |
|---|---|---|---|---|
| ▲ | Demandes déférées | 38 731 | 29 220 | 24 290 |
| —■— | Demandes réglées | 35 356 | 45 181 | 35 560 |
| ○ | En attente (31 mars) | 52 120 | 36 159 | 24 889 |

### Principales priorités

En 2004-2005, le secteur d'activité Protection des réfugiés a identifié trois priorités clés : maintenir le nombre sans précédent de demandes d'asile réglées, améliorer ses processus de gestion de cas et augmenter la qualité de ses décisions afin de réduire encore davantage le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision et le délai moyen de traitement, comme le mentionne le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

Afin de concrétiser ses ambitieuses priorités pour 2004-2005, ce secteur d'activité a mis en œuvre de nouvelles initiatives en matière de qualité et d'efficacité, comme le souligne le tableau ci-après. Ce dernier résume

aussi les résultats prévus, les indicateurs de rendement, les sources des données et les objectifs pour le secteur d'activité Protection des réfugiés en 2004-2005.

**RÉSULTAT STRATÉGIQUE : rendre, avec efficacité et équité, et au nom des Canadiens, des décisions éclairées et en temps opportun sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi.**

| | | |
|---|---|---|
| Maintenir le nombre sans précédent de demandes d'asile réglées. | Un programme complet de formation et de perfectionnement professionnel a été offert aux décideurs à l'appui de la mise en œuvre des modifications apportées aux processus d'audience et aux processus de gestion des cas. | Stabilité ou tendance à la baisse |

**Source des données :** Direction générale des opérations de la CISR et Direction des finances de la CISR

**Objectif :** mars 2005

| | | |
|---|---|---|
| Améliorer les processus de gestion des cas et accroître la qualité des décisions afin de réduire encore davantage le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision et le délai moyen de traitement. | Augmentation du nombre et de l'utilisation des Cartables de documentation nationaux, ce qui a permis d'accélérer la communication. La Politique de la voie rapide a permis d'accélérer la mise au rôle dans le cadre d'une communication normalisée. | Pourcentage de demandes d'asile réglées dans un délai de 12 mois ou moins |

**Source des données :** Direction générale des opérations de la CISR et Direction des finances de la CISR

**Objectif :** mars 2005

| | |
|---|---|
| Miser sur l'utilisation des réseaux géographiques nationaux de décideurs et d'employés participant à la préparation des cas et aux audiences pour promouvoir l'échange et l'utilisation cohérente de l'information en matière de droits de la personne sur des régions géographiques précises. | Accroissement de l'efficacité et des incidences en misant sur l'utilisation des réseaux géographiques nationaux de décideurs et d'employés participant à la préparation des cas; conférences téléphoniques tenues régulièrement sur huit pays ou plus, lorsqu'il existe des difficultés de cohérence; tenue de séances thématiques sur la qualité dans le cas des demandes d'asile palestiniennes, mexicaines et turques. |
| Identifier un cas représentatif ou un exemple de cas similaire devant servir de « cas type » afin de faciliter l'examen efficace et en profondeur des questions qui reviennent dans des cas similaires. | Des cas types ont été examinés au besoin et ont fait l'objet d'une réflexion soignée quant à leur utilisation. |
| Mettre en œuvre de nouveaux outils technologiques afin de permettre la transmission électronique des Formulaires de renseignements personnels (FRP) et la communication électronique de la documentation. | Essai en cours sur la transmission des FRP électroniques; les Cartables de documentation nationaux qui figurent sur le site Web facilitent la communication. |
| Désigner des tribunaux à trois commissaires afin de favoriser l'échange d'idées, de traiter les importantes questions de fond ou de procédure et de fournir de la formation et une expérience pratique aux nouveaux décideurs. | Des tribunaux ont été désignés au besoin afin de fournir de la formation aux nouveaux décideurs. |

| Activités prévues | Résultats |
|---|---|
| Élaborer des approches novatrices afin de préparer plus rapidement les cas en vue de la tenue d'une audience; améliorer les services d'interprétation à l'appui des activités des audiences par des moyens novateurs de fournir la formation aux interprètes. | Augmentation du nombre et de l'utilisation des Cartables de documentation nationaux, ce qui a accéléré la communication. La Politique de la voie rapide a été mise en œuvre au besoin pour une mise au rôle rapide dans le cadre d'une communication normalisée. |
| Surveiller le transfert administratif des dossiers entre les régions afin de mieux apparier les ressources et la charge de travail et optimiser le recours à la vidéoconférence. | Réponse de la gestion face à la vidéoconférence et amélioration de l'attribution des ressources en fonction de la charge de travail; utilisation optimisée de la vidéoconférence |
| Poursuivre l'examen et l'élaboration des Cartables de documentation nationaux sur les pays d'origine afin d'assurer une preuve documentaire cohérente dans le cadre du processus décisionnel. | Examen de la stratégie de documentation nationale; la nouvelle approche facilite la production et la mise à jour. |
| Fournir un programme complet de formation et de perfectionnement professionnel à l'appui de la mise en œuvre des modifications aux processus d'audience et de gestion de cas. | Formation sur Politique de la voie rapide; sondage mené sur les besoins de formation relativement au Système de gestion des cas intégré; programme de formation en cours de développement; formation sur le Système d'enregistrement audionumérique |
| Intervenir à la Cour fédérale dans les cas clés portant sur une question juridique ou politique ou sur une question d'intérêt institutionnel. | Interventions menées conformément à la Politique sur les interventions devant les cours supérieures |
| Continuer à établir la jurisprudence et à partager les décisions parmi les décideurs. | Les décisions sont régulièrement partagées et recueillies aux fins d'analyse et pour appuyer les séances thématiques sur la qualité. |
| Augmenter le nombre de motifs de décision communiqués de vive voix à l'audience afin de réduire le temps requis pour régler un cas. | L'augmentation du nombre de Cartables de documentation nationaux et l'accent mis sur les décisions à caractère persuasif ont permis d'accroître le nombre de décisions rendues de vive voix et/ou de décisions rendues dans un délai de sept jours. |
| Publier des guides jurisprudentiels afin d'aider les décideurs relativement aux questions de fond ou ayant une importance procédurale. | Des guides jurisprudentiels sur le Costa Rica ont été publiés conformément à la Politique sur l'utilisation de guides jurisprudentiels. |
| Identifier les décisions à caractère persuasif, c'est-à-dire les décisions de haute qualité qui ont une valeur pour établir un précédent. | Initiative renouvelée afin d'identifier les décisions à caractère persuasif, par ex., dans le cas du processus d'audience de la voie rapide, de certains pays et de certains types de demande d'asile, afin de faciliter le processus décisionnel |

## Faits saillants de 2004-2005

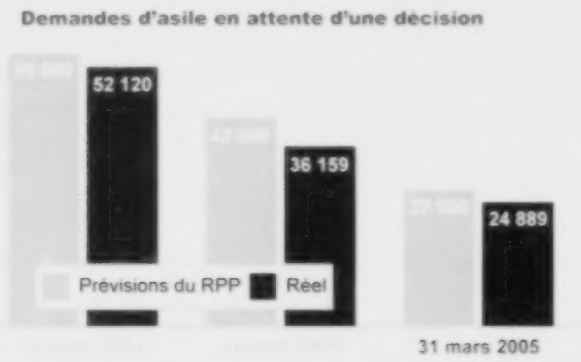
Sous l'effet de la tendance à la baisse du nombre de demandes d'asile à l'échelle mondiale, le Canada a connu une chute marquée du nombre de nouvelles demandes d'asile. La CISR a reçu près d'un tiers de moins de demandes d'asile que les prévisions établies dans son *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*. Les facteurs contribuant à ce déclin sont les suivants :

- l'imposition d'exigences en matière de visa pour certains pays;
- l'interdiction d'entrée au Canada de voyageurs sans papiers ou non munis des documents voulus imposée par l'ASFC;
- l'obligation prévue dans l'Entente sur les tiers pays sûrs, conclue entre le Canada et les États-Unis visant les demandeurs d'asile qui voyagent par les États-Unis ou le Canada, sous réserve de certaines exceptions, de demander l'asile dans le pays où ils sont arrivés en premier.

La Chine, la Colombie et le Mexique demeurent les trois principaux pays sources de demandeurs d'asile au Canada, la Colombie remplaçant le Mexique comme premier pays source.

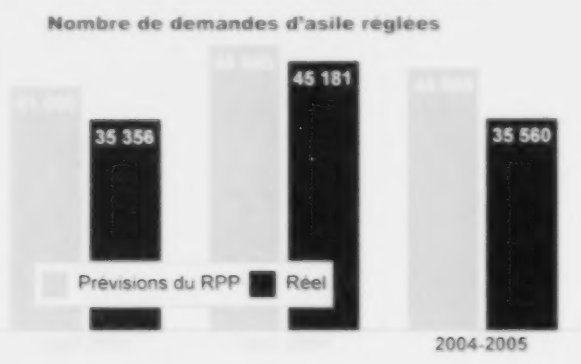
Pour la deuxième année d'affilée, la CISR a énormément réduit le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision. Des processus de gestion de cas grandement améliorés et une diminution du nombre de nouvelles

demandes d'asile déférées ont permis à la CISR de régler plus de 90 % du nombre prévu de demandes d'asile en attente d'une décision.




Même si la CISR a réglé le nombre de demandes d'asile quasi le plus élevé de son histoire, elle n'a pas atteint l'objectif prévu pour 2004-2005. Les facteurs ayant contribué à ce manque à gagner sont les suivants :

- diminution du nombre de décideurs;
- traitement de cas plus complexes;
- souplesse moindre dans la mise au rôle des audiences.



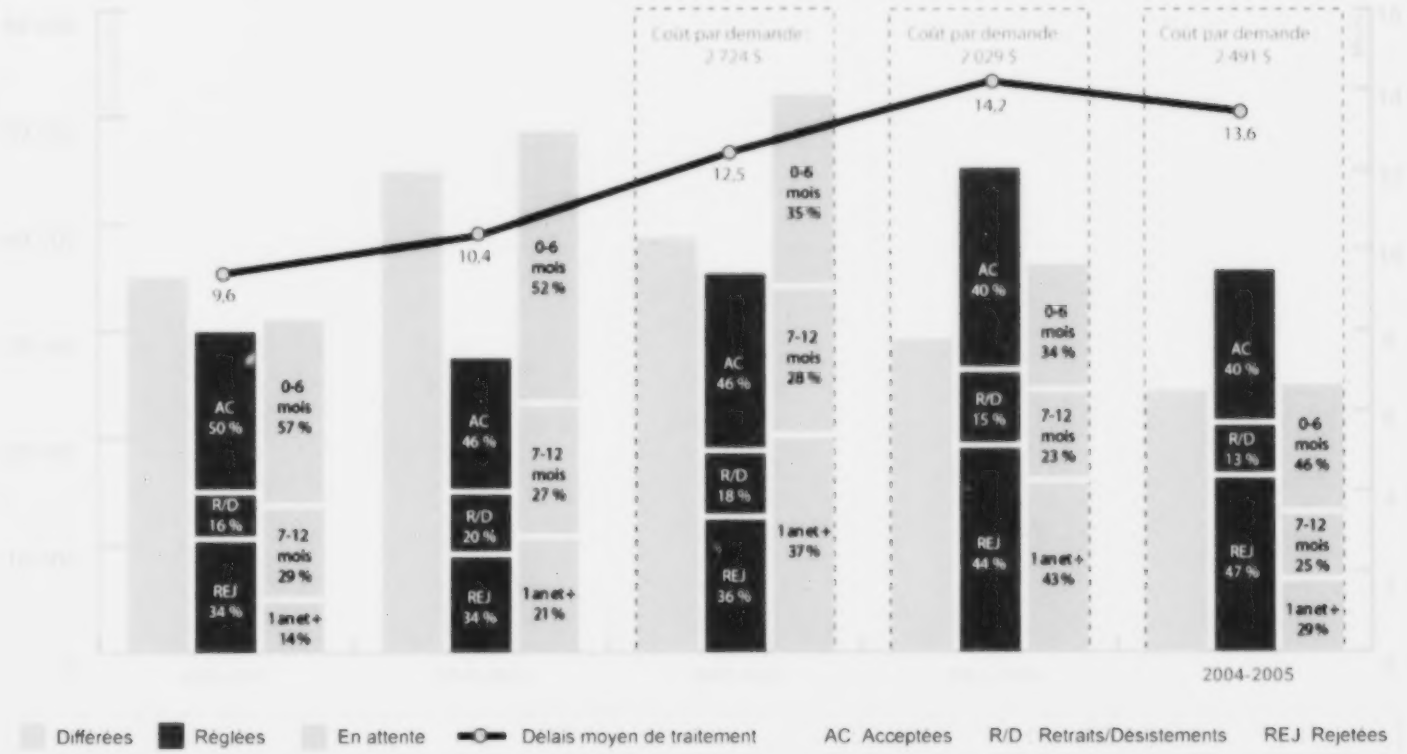

Le coût par demande d'asile inclut les coûts du processus décisionnel et les coûts des activités associées à la préparation des cas, à la recherche, à la mise au rôle des audiences, aux services juridiques, à l'interprétation en langues étrangères, au soutien technologique, aux services

de traduction ainsi qu'au soutien administratif. Il inclut également une partie des coûts des services de soutien fournis par le secteur d'activité Gestion et services généraux, qui sont répartis entre les trois secteurs d'activité liés au processus décisionnel, selon leurs tendances respectives au chapitre des dépenses.

Le coût moyen par demande d'asile en 2004-2005 s'est établi à environ 2 500 $, comparativement à 2 030 $ en 2003-2004. Le coût unitaire par demande d'asile a varié de 880 $, dans les cas traités suivant le processus accéléré, à 3 400 $, dans les cas plus complexes. L'augmentation du coût par demande d'asile est surtout attribuable à la hausse des salaires, à une part plus élevée des coûts unitaires découlant d'une baisse du volume et à une augmentation du délai de traitement, des ajournements et des remises. Il importe de souligner que les niveaux de production exceptionnels de 2003-2004 ne pouvaient pas être maintenus. Les résultats de 2004-2005 reflètent des niveaux de productivité normalisés. Le coût réel par demande d'asile est égal aux 2 500 $ prévus dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

## *Section de la protection des réfugiés - Graphique principal*

Ce graphique sur la Section de la protection des réfugiés fournit des renseignements détaillés et offre une comparaison de ses principales activités au cours des dernières années. On y présente le nombre de demandes d'asile déférées, réglées et en attente, le délai de traitement, le coût par demande d'asile et les résultats.



# *Enquêtes et contrôles des motifs de détention*

Le secteur d'activité Enquêtes et contrôles des motifs de décision joue un rôle clé dans l'atteinte du résultat stratégique de la Commission. La CISR tient des enquêtes sur les étrangers ou les résidents permanents soupçonnés d'avoir enfreint la *LIPR*. Ces enquêtes sont contradictoires, présentant des points de vue adverses.

À la demande de l'ASFC, ce secteur d'activité mène des enquêtes sur des étrangers ou des résidents permanents détenus pour des motifs d'immigration. La *LIPR* prévoit que la CISR doit contrôler les motifs de détention dans des délais précis. Les décideurs doivent assurer un juste équilibre entre les droits des personnes détenues et la sécurité de la société canadienne.

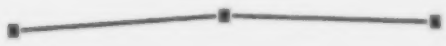
*« Au cours de la dernière année, l'engagement de nos employés envers la mission de la CISR et le mandat précis de notre Section s'est de nouveau manifesté par les efforts soutenus qu'ils ont déployés afin de respecter les obligations prévues par la loi et les délais, tout en rendant des décisions de grande qualité. »*

Ghislaine Charlebois
Directrice générale
Section de l'immigration

**Enquêtes et contrôles des motifs de détention**
**Dépenses de 2004-2005 (en millions de dollars)**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **9,6** | **10,1** | **9,6** | **8,1** | **52** |

**Enquêtes et contrôles des motifs de détention finalisés**



2004-2005

| | | | |
|---|---|---|---|
| 11 284 | 11 810 | 11 535 | Contrôles des motifs de détention finalisés |

En 2004-2005, les priorités suivantes ont été établies pour le secteur d'activité Enquêtes et contrôles des motifs de détention : renouveler son effectif et améliorer ses processus afin de finaliser toutes les enquêtes et tous les contrôles de motifs de détention qui lui sont déférés.

Pour atteindre ses priorités, ce secteur d'activité de la CISR a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives en matière de qualité et d'efficacité, comme le souligne le tableau ci-après. Ce dernier résume aussi les résultats prévus, les indicateurs de rendement, les sources des données et les objectifs pour ce secteur d'activité en 2004-2005.

**RÉSULTAT STRATÉGIQUE : rendre, avec efficacité et équité, et au nom des Canadiens, des décisions éclairées et en temps opportun sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi.**

| Priorités | Résultats | Indicateurs de rendement |
|---|---|---|
| Renouveler l'effectif. | Une stratégie de gestion des ressources humaines a été élaborée et mise en œuvre. Des outils de sélection plus perfectionnés ont été élaborés. De nouveaux décideurs ont été engagés. Des directeurs de tribunal ont été recrutés dans les trois régions à la suite des retraites et des départs anticipés. | Compétence des décideurs |

**Source des données** : Directeurs de la Section de l'immigration

**Objectif** : Évaluation de la compétence de tous les nouveaux commissaires au moment de leur nomination; annuellement par la suite

| Priorités | Résultats | Indicateurs de rendement |
|---|---|---|
| Améliorer les processus afin de finaliser toutes les enquêtes et tous les contrôles des motifs de détention qui lui sont déférés. | De la formation ciblée et des outils pour traiter les nouveaux enjeux ont été fournis. Une conférence nationale de formation à l'intention des décideurs a eu lieu et d'autres initiatives pour promouvoir la qualité et la cohérence des décisions ont été mises en œuvre. | Nombre d'enquêtes finalisées; nombre de contrôles des motifs de détention finalisés |

**Source des données** : Programme d'assurance de la qualité (à élaborer) et Direction générale des opérations de la CISR

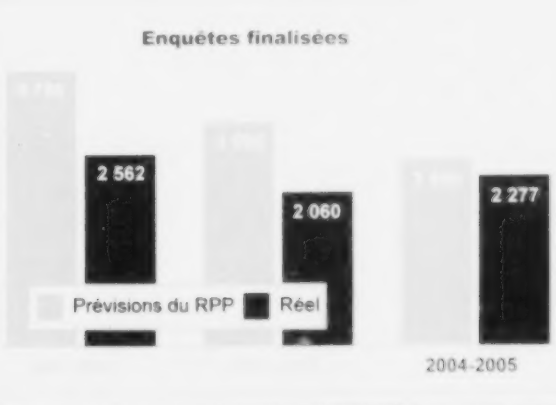
**Objectif** : Développer un programme d'assurance de la qualité et amorcer un projet pilote.

| Activités clés | Résultats |
|---|---|
| Investir considérablement dans le perfectionnement professionnel et dans des outils pour appuyer les nouveaux décideurs. | Un programme de formation et d'encadrement à l'intention des nouveaux commissaires a été établi afin d'assurer la disponibilité de décideurs qualifiés et le maintien du savoir-faire. |
| Centraliser les bureaux de la région de Toronto. | La centralisation a été amorcée et la plupart des décideurs ont emménagé dans le nouveau bureau partagé avec l'ASFC. Cette initiative permet de réduire le temps de déplacement aux centres de détention et d'accroître l'efficacité en général. |
| Optimiser l'efficacité de tous les bureaux en examinant la structure et les approches à l'appui du processus décisionnel ainsi que les exigences connexes en matière de ressources humaines. | Début d'un examen des opérations des bureaux régionaux, y compris les bureaux satellites, et un examen de la stratégie de gestion des ressources humaines |

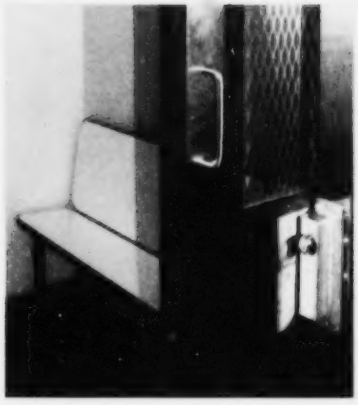
## Faits saillants de 2004-2005

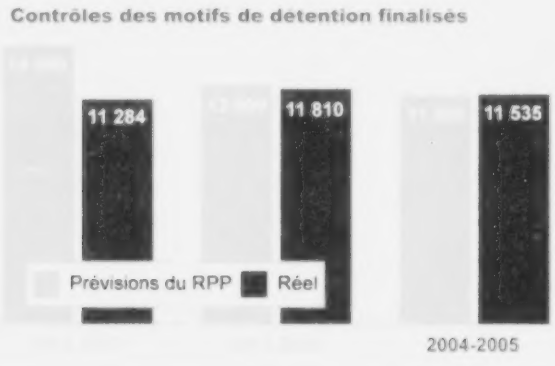
### Augmentation du nombre d'enquêtes

En 2004-2005, la CISR a finalisé 99 % de tous les dossiers d'enquête que l'ASFC lui a déférés et 96 % du nombre prévu d'enquêtes. Quoique le nombre global d'enquêtes soit inférieur au nombre obtenu avant la mise en œuvre de la *LIPR*, le nombre d'enquêtes finalisées a augmenté de 11 % par rapport à 2003-2004.



Les prévisions établies dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* quant aux demandes de contrôles des motifs de détention et au nombre de contrôles finalisés sont pratiquement atteintes : la CISR a reçu un nombre légèrement supérieur de demandes de contrôles des motifs de détention qu'elle ne l'avait prévu. Ce niveau élevé de productivité a été atteint grâce à la capacité des décideurs de rendre des décisions de qualité avec efficacité, tout en respectant les délais de contrôle des motifs de détention prévus dans la *LIPR*.





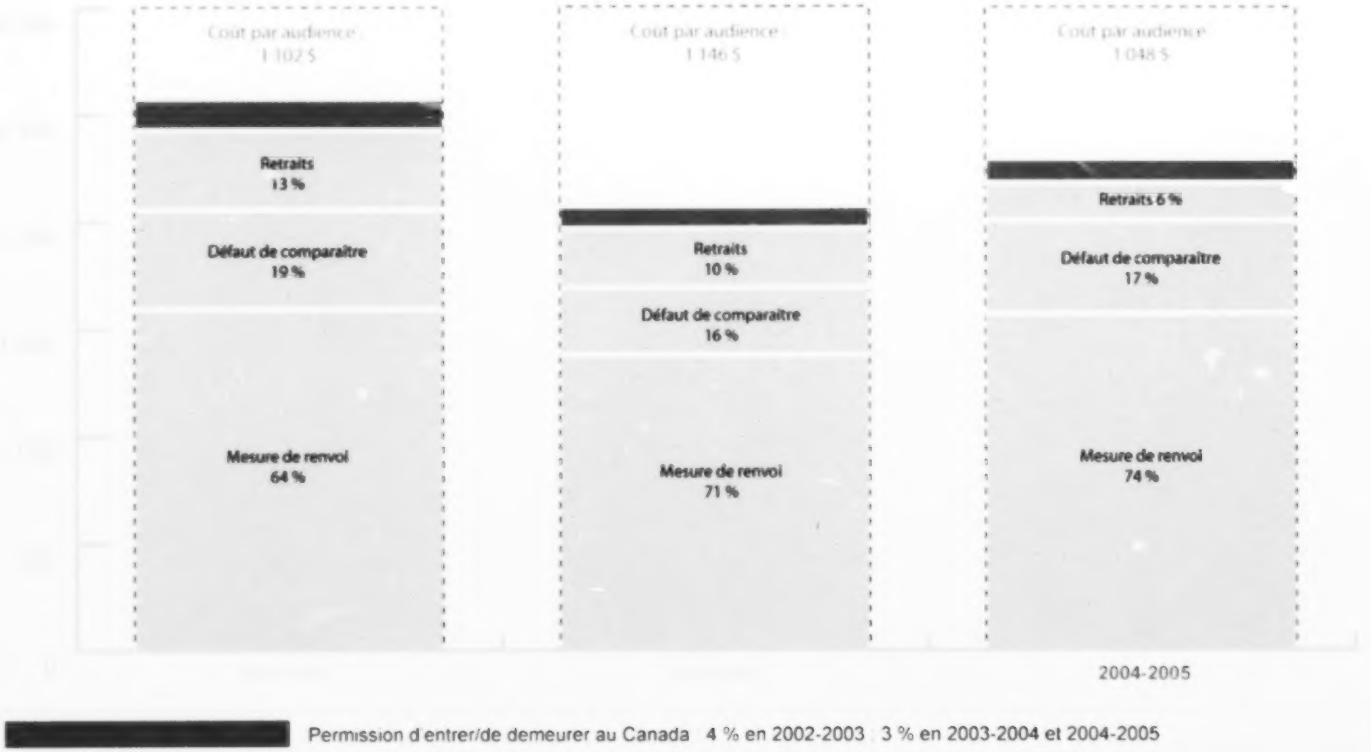

Le coût par enquête et par contrôle des motifs de détention inclut les coûts du processus décisionnel et les coûts des activités associées à la préparation des cas, à la recherche, à la mise au rôle des audiences, aux services juridiques, à l'interprétation en langues étrangères, au soutien technologique, aux services de traduction ainsi qu'au soutien administratif. Il inclut également une partie des coûts des services de soutien fournis par le secteur d'activité Gestion et services généraux, qui sont répartis entre les trois autres secteurs d'activité liés au processus décisionnel, selon leurs tendances respectives au chapitre des dépenses.

En 2004-2005, le coût moyen des enquêtes se chiffrait à environ 1 050 $, comparativement à 1 150 $ en 2003-2004. Cette diminution du coût est attribuable à une baisse du temps moyen d'audience, partiellement compensée par des

hausses salariales. Le coût moyen des contrôles des motifs de détention en 2004-2005 a atteint 720 $, comparativement à 650 $ en 2003-2004. Cette augmentation du coût découle des hausses salariales et du coût ponctuel relié aux locaux. Dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*, le coût prévu s'établissait à 1 450 $ par enquête et à 800 $ par contrôle des motifs de détention. La diminution du coût est attribuable à des coûts de traduction moindres que prévu et à une meilleure répartition des coûts fixes unitaires.

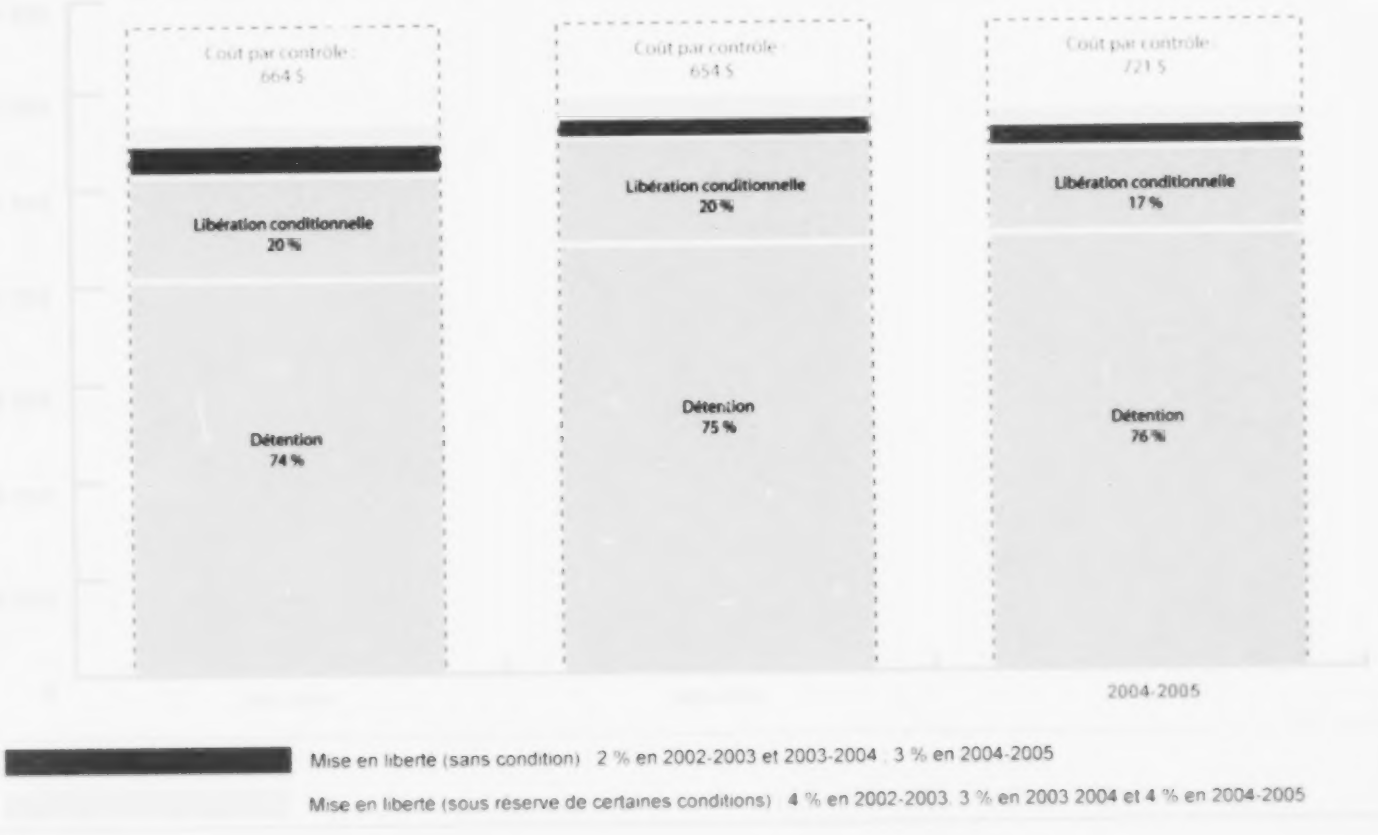
## *Section de l'immigration - Graphique principal des enquêtes*

Ce graphique sur la Section de l'immigration fournit de l'information détaillée et offre une comparaison des principales activités au cours des dernières années. On y présente le nombre d'enquêtes finalisées, une ventilation et le coût par audience.



## *Section de l'immigration - Graphique principal des contrôles des motifs de détention*

Ce graphique sur la Section de l'immigration fournit de l'information détaillée et offre une comparaison des principales activités au cours des dernières années. On y présente le nombre de contrôles des motifs de détention finalisés, une ventilation et le coût par contrôle.



# *Appels en matière d'immigration*

***La plupart des cas sont des appels en matière de parrainage de la catégorie du regroupement familial. Les décideurs examinent également les appels de mesures de renvoi. Un grand nombre de décisions portent sur des questions de nature délicate, telles que l'intérêt supérieur de l'enfant ou le maintien d'un juste équilibre entre l'avenir d'un appelant au Canada et la sécurité du public canadien.***

Le secteur d'activité Appels en matière d'immigration de la CISR entend les appels en matière d'immigration interjetés par des citoyens canadiens et des résidents permanents dont la demande de parrainage au Canada au titre du regroupement familial a été rejetée. On y entend également les appels interjetés par les résidents permanents, les étrangers titulaires d'un visa de résident permanent et les personnes protégées qui sont frappés d'une mesure de renvoi du Canada ainsi que les appels interjetés par des résidents permanents qui ont fait l'objet d'un constat, hors du Canada, de manquement à l'obligation de résidence. Une fois ces appels tranchés par la CISR, les cas sont déférés à CIC ou à l'ASFC aux fins de traitement.

**Appels en matière d'immigration**
**Dépenses de 2004-2005 (en millions de dollars)**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 8,1 | 8,1 | 8,2 | 8,3 | 73 |

**Appels interjetés, finalisés et en attente d'une décision**

| | | 2004-2005 |
|---|---|---|
| | Appels interjetés | 6 476 |
| —■— | Appels finalisés | 5 340 |
| ○ | En attente (31 mars) | 8 151 |

Le secteur Appels en matière d'immigration a identifié une priorité clé pour 2004-2005 : améliorer sa capacité de maintenir un volume élevé de décisions afin de réduire le nombre d'appels en attente d'une décision. Pour respecter cette priorité clé, il a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives en matière de qualité et d'efficacité. Le tableau ci-après résume aussi les résultats prévus, les indicateurs de rendement, les sources des données et les objectifs pour ce secteur d'activité en 2004-2005.

**RÉSULTAT STRATÉGIQUE : rendre, avec efficacité et équité, et au nom des Canadiens, des décisions éclairées et en temps opportun sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi.**

| | | |
|---|---|---|
| Accroître la capacité de maintenir un volume élevé de décisions en améliorant les processus de gestion des cas et en favorisant la qualité et la cohérence des décisions. | Nous avons amélioré le processus de gestion de cas et favorisé la qualité et la cohérence des décisions. | Maintien d'un niveau élevé de productivité; mesure dans laquelle les contrôleurs internes indépendants sont d'avis que les décisions rendues sont conformes à la Loi et à la jurisprudence et respectent les normes de qualité (décisions éclairées, bien rédigées et compréhensibles) |

**Source des données :** rapports statistiques; examen de la gestion des commissaires; examen des Services juridiques; rétroaction externe de la part des comités consultatifs

**Objectif :** productivité soutenue; stabilité et tendance à la baisse du niveau de préoccupation au sujet des décisions

| | |
|---|---|
| Consolider et exploiter le recours au mode alternatif de règlement des litiges (MARL) et l'examen en début de processus, deux mécanismes clés de gestion de cas. | Productivité maintenue grâce au recours accru au MARL et à l'examen en début de processus |
| Examiner des méthodes pour accroître l'efficacité de la mise au rôle, réduire les ajournements et les remises, écourter le temps d'audience et accroître l'utilisation de la salle d'audience. | De façon générale, nous nous sommes concentrés davantage sur l'examen initial et la catégorisation des cas afin d'augmenter le nombre d'appels finalisés à l'extérieur des salles d'audience. Malgré une pénurie de commissaires pour traiter la charge de travail croissante, chaque région a examiné ses pratiques de mise au rôle et ses diverses catégories de cas afin d'accroître l'efficacité. |
| Procéder à l'examen des processus de gestion de cas, allié à des communications accrues entre les bureaux régionaux et à la vérification des dossiers, afin d'adopter des pratiques exemplaires à l'échelle du Canada. | La promotion des pratiques exemplaires et de la cohérence entre les régions s'est poursuivie en ce qui a trait à la fois aux formulaires et aux procédures. La Section tient des conférences téléphoniques nationales régulières avec les commissaires gestionnaires. De plus, les greffiers adjoints se sont rencontrés régulièrement. |
| Partager des pratiques exemplaires et des approches cohérentes par le biais d'une conférence nationale et de séances de perfectionnement professionnel mensuelles à l'intention des décideurs. | Le perfectionnement professionnel intensif des commissaires s'est poursuivi, y compris la tenue de séances mensuelles sur divers sujets et des mises à jour générales de la jurisprudence. Une conférence nationale d'une durée de trois jours a eu lieu en novembre 2004. |

| Initiatives prévues | Résultats |
|---|---|
| Fournir une interprétation et des conseils juridiques en temps opportun ainsi que l'examen de projets de décision, sur demande, dans le cas de questions juridiques sélectionnées, afin d'optimiser les avantages de la jurisprudence croissante sur les nouvelles dispositions législatives. | Nous avons fourni, en temps opportun, une interprétation et des conseils juridiques à l'égard des projets de décision, afin d'optimiser les avantages découlant des nouvelles dispositions législatives, par le biais de dossiers électroniques à l'intention des décideurs des appels en matière d'immigration. |
| Continuer de surveiller l'application des nouvelles dispositions législatives et les décisions connexes de la Cour fédérale afin d'identifier les nouveaux enjeux et fournir un perfectionnement professionnel axé sur les questions et les processus clés. | Les Services juridiques et les commissaires gestionnaires ont continué de surveiller l'application des nouvelles dispositions législatives et les décisions connexes de la Cour fédérale afin d'identifier les nouveaux enjeux et de fournir un perfectionnement professionnel ciblé. |

## Faits saillants de 2004-2005

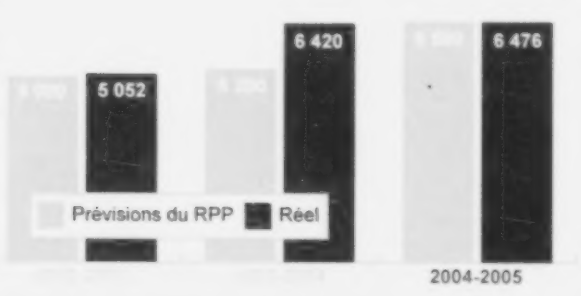
### Augmentation du nombre d'appels interjetés

Au cours du dernier exercice, le nombre d'appels interjetés n'a augmenté que de 1 % par rapport à la vague d'appels interjetés au cours de l'exercice 2003-2004. Cette faible augmentation est surtout attribuable à une hausse des appels sur l'obligation de résidence.

***« Nous sommes très fiers de notre programme primé sur le mode alternatif de règlement des litiges (MARL). Utilisé en collaboration et de manière créative avec nos intervenants, le MARL a considérablement contribué à accroître l'efficacité, l'efficience et la qualité de la justice administrative. »***

Marcie Bourassa
Vice-présidente
Section d'appel de l'immigration

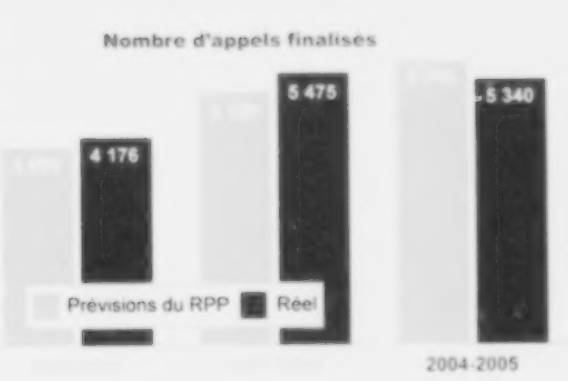
**Nombre d'appels interjetés**



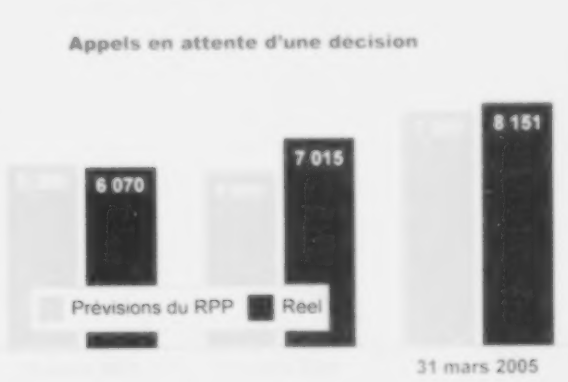

### Stabilisation des appels finalisés

La Section d'appel de l'immigration a finalisé 94 % du nombre d'appels prévus dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*. Ce niveau élevé de productivité découle du recours accru au Mode alternatif de règlement des litiges et à l'examen en début de processus. Les facteurs ayant contribué à ce faible manque à gagner sont les retards attribuables aux nominations et aux

renouvellements de mandat des décideurs dans toutes les régions.



Le nombre d'appels en attente d'une décision a été de 3 % plus élevé que la prévision établie dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*. Cette faible hausse découle du fait que le nombre d'appels interjetés a excédé le nombre d'appels finalisés; 83 % des appels interjetés en 2004-2005 ont été finalisés.



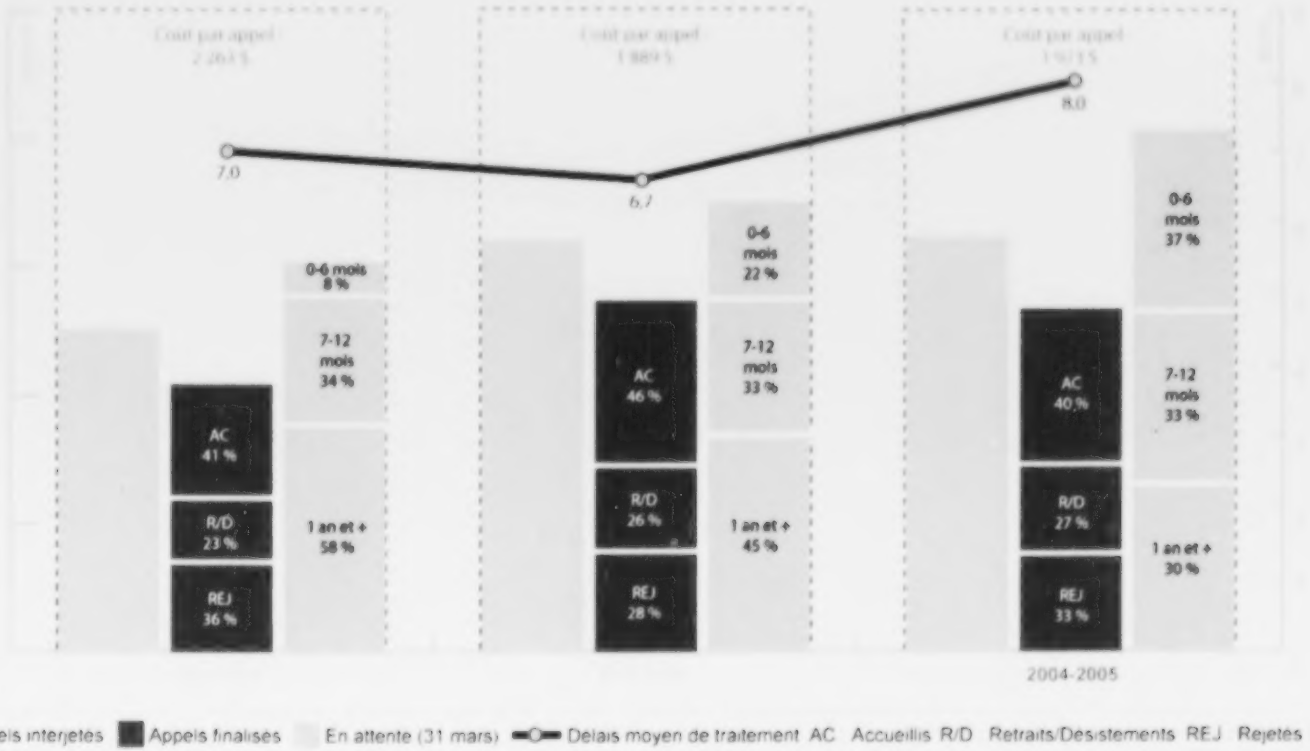
Le coût par appel inclut les coûts du processus décisionnel et les coûts des activités associées à la préparation des cas, à la recherche, à la mise au rôle des audiences, aux services juridiques, à l'interprétation en langues étrangères, au soutien technologique, aux services de traduction ainsi qu'au soutien administratif. Il inclut également une partie

des coûts des services de soutien fournis par le secteur d'activité Gestion et services généraux, qui sont répartis entre les trois autres secteurs d'activité liés au processus décisionnel, selon leurs tendances respectives au chapitre des dépenses.

En 2004-2005, le coût moyen par appel finalisé s'est établi à environ 1 975 $, comparativement à 1 890 $ en 2003-2004. Le coût unitaire par appel a varié de 1 800 $ pour les appels de mesures de renvoi à 2 390 $ pour les appels sur l'obligation de résidence et à 2 000 $ pour les appels en matière de parrainage. La hausse du coût moyen par appel est surtout attribuable aux augmentations salariales et à la proportion plus élevée d'appels ayant fait l'objet d'une audience complète. Le coût moyen par appel est plus élevé que la prévision de 1 800 $ établie dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*, en raison des mêmes facteurs.

## *Section d'appel de l'immigration - Graphique principal*

Ce graphique sur la Section d'appel de l'immigration fournit de l'information détaillée et offre une comparaison des principales activités au cours des dernières années. On y présente le nombre d'appels interjetés, finalisés et en attente, le délai de traitement et le coût par appel.



# Gestion et services généraux

*« Il est essentiel de progresser sur le plan de la gestion pour assurer la réussite de notre organisation. Cela nous permet de soutenir notre capacité d'exercer notre fonction décisionnelle, tout en respectant les priorités pangouvernementales en matière de gestion. »*

Jean Bélanger
Directeur général
Planification et services intégrés

Le secteur d'activité Gestion et services généraux répond aux importants besoins en infrastructure à l'appui de la fonction décisionnelle et du fonctionnement efficace et efficient de la CISR ainsi que de la mise en œuvre des initiatives de gestion pangouvernementales. Comme le mentionne le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*, la CISR a fait des investissements considérables pour fournir aux décideurs des pratiques de gestion, des outils d'infrastructure et des ressources de pointe en vue de maintenir un volume élevé de décisions de qualité à la Commission.

**Gestion et services généraux**
**Dépenses de 2004-2005 (en millions de dollars)**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **29,7** | **29,8** | **29,3** | **26,5** | **254** |

En 2004-2005, le secteur d'activité Gestion et services généraux a établi une priorité clé : appuyer la cohérence, l'efficacité et l'équité des processus et de la prise de décisions à la CISR, comme le mentionne le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

Pour respecter cette priorité, ce secteur d'activité a mis en œuvre, en 2004-2005, un certain nombre d'initiatives en matière de gestion stratégique, de modernisation et d'infrastructure, lesquelles sont exposées dans le tableau suivant. Ce tableau résume également les résultats prévus, les indicateurs de rendement, les sources des données et les objectifs pour le secteur d'activité Gestion et services généraux en 2004-2005.

**RÉSULTAT STRATÉGIQUE : rendre, avec efficacité et équité, et au nom des Canadiens, des décisions éclairées et en temps opportun sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi.**

| | | |
|---|---|---|
| Appuyer la cohérence, l'efficacité et l'équité des processus et de la prise de décisions à la CISR | Nous avons élaboré une chaîne de résultats qui permet d'aligner les priorités, la production et les résultats sur le résultat stratégique de la CISR et les priorités du gouvernement du Canada. | Alignement des priorités, de la production et des résultats sur le résultat stratégique de la CISR |

**Source des données** : Direction de la planification générale et des pratiques de gestion

**Objectif** : Adoption de la chaîne de résultats de la CISR

| | |
|---|---|
| Continuer de moderniser et de renforcer les pratiques de gestion stratégique afin d'améliorer le rendement global de l'organisation. | Nous avons élaboré des indicateurs de mesure du rendement alignés sur les secteurs d'activité de la CISR. |
| Perfectionner le plan d'action intégré en vue de coordonner tous les efforts déployés pour améliorer la gestion et les initiatives à l'appui du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). | Nous avons accompli des progrès dans l'intégration de la planification, des dépenses et du rendement. Nous avons adopté une nouvelle approche en matière de gouvernance, qui lie clairement les responsabilités aux résultats, par ex., le Conseil de gestion du président, le Comité consultatif en matière de politiques, le Comité de vérification et d'évaluation et le Comité de gestion de la direction de la secrétaire générale. La structure de gouvernance a été repensée afin d'en accroître l'efficacité et d'être axée sur les résultats. |
| Élargir et mettre en œuvre le modèle de planification et de budgétisation par activité de la Commission, qui appuie l'intégration des données financières et non financières et améliore la planification et la gestion de la charge de travail et des ressources. | Nous avons amélioré la planification et la gestion de la charge de travail et des ressources en appliquant le modèle de planification et de budgétisation par activité de la CISR aux trois tribunaux, lequel relie à son tour les activités, les ressources et les résultats. Nous avons continué d'améliorer les pratiques de gestion financière en 2004-2005. De nouvelles politiques financières ont été élaborées et approuvées; la formation à l'égard de ces politiques financières et le suivi se sont poursuivies. |
| Améliorer le processus de gestion intégrée des risques de la Commission, lequel fournit aux gestionnaires des renseignements clés sur la planification stratégique et opérationnelle. | Les hauts gestionnaires ont systématiquement évalué les risques inhérents à leurs programmes et politiques afin d'accroître l'efficacité des opérations. |
| Investir dans une fonction interne d'évaluation et de vérification viable pour les gestionnaires. | Nous avons élaboré un plan d'évaluation et de vérification en fonction du risque qui fournit aux gestionnaires de meilleurs renseignements, afin de leur permettre de prendre de meilleures décisions opérationnelles et d'améliorer les résultats globaux. |
| Continuer d'affirmer et d'authentifier le comportement éthique et l'adhésion aux valeurs de la CISR de la part du personnel et des décideurs. Continuer de mettre l'accent sur l'importance du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* et sur le serment professionnel ou la déclaration. | Nous avons investi dans des ressources spécialisées dans la promotion des valeurs et de l'éthique, la mise en application des codes et la prestation de conseils aux gestionnaires et aux employés sur l'application des codes. |
| Progresser vers une intégration plus complète des activités d'élaboration des politiques et de planification stratégique des opérations et des ressources de la CISR. | Nous avons élaboré et adopté un cycle d'activités intégré qui s'aligne sur les activités liées aux politiques et sur les activités de planification stratégique des opérations, des finances, de la technologie de l'information et des ressources humaines. |

*« Le meilleur atout de la CISR dans sa quête d'excellence est un personnel dévoué. Nous nous engageons à appuyer les membres du personnel dans leurs efforts d'apprentissage, de perfectionnement et de réussite. »*

Danica Shimbashi
Directrice générale intérimaire, Ressources humaines et perfectionnement professionnel

La mise à profit du talent de l'organisation et des compétences uniques et diverses de ses employés et décideurs est une priorité absolue de la Commission. Comme le mentionne le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*, dans ses activités touchant les ressources humaines, la CISR met particulièrement l'accent sur la gestion axée sur les compétences et sur les activités d'apprentissage. Il s'agit d'un élément essentiel permettant de s'assurer que le personnel dispose des outils voulus pour faire face avec efficacité aux pressions découlant d'une lourde charge de travail et à un milieu de travail en constante évolution.

En 2004-2005, la CISR a intégré les directions chargées de la gestion des ressources humaines, de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel pour créer la Direction générale des ressources humaines et du perfectionnement professionnel. Afin de reconnaître pleinement et davantage le fait que son personnel constitue le principal facteur de réussite à l'accomplissement de son mandat, la CISR a lancé la stratégie intégrée de gestion des ressources humaines et la stratégie d'apprentissage et de perfectionnement professionnel. Ces stratégies s'avèrent des feuilles de route essentielles pour s'assurer de faire cadrer les activités aux objectifs stratégiques de la CISR et les initiatives clés aux priorités établies.

**RÉSULTAT STRATÉGIQUE : rendre, avec efficacité et équité, et au nom des Canadiens, des décisions éclairées et en temps opportun sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi.**

| | |
|---|---|
| **Perfectionnement professionnel** | |
| Accentuer l'appui au processus d'audience, à la qualité et la cohérence du processus décisionnel et aux initiatives de gestion des cas énoncées dans le programme d'apprentissage national de 2004-2005. | Nous avons élaboré et mis en œuvre un programme d'orientation à l'intention des nouveaux employés, qui les aide à mieux comprendre le fonctionnement et l'environnement de la CISR. Les commissaires gestionnaires des tribunaux de la CISR ont reçu de la formation sur la manière de fournir une rétroaction efficace. Des progrès ont été accomplis dans le domaine de la gestion des ressources humaines axée sur les compétences avec le développement d'un dictionnaire de compétences, de profils de compétence et d'outils de soutien à l'apprentissage. |

**RÉSULTAT STRATÉGIQUE : rendre, avec efficacité et équité, et au nom des Canadiens, des décisions éclairées et en temps opportun sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi.**

**Perfectionnement professionnel**

| | |
|---|---|
| S'employer à élaborer un programme de formation à l'intention des décideurs nouvellement nommés dans le domaine des enquêtes et des contrôles des motifs de détention. Continuer la formation en classe et la formation personnalisée en cours d'emploi à l'intention des nouveaux décideurs de la CISR et des agents de protection des réfugiés (APR) dans les domaines de la protection des réfugiés et des appels en matière d'immigration. | Nous avons donné de la formation aux nouveaux commissaires de la Section de l'immigration. La CISR continue d'investir dans le perfectionnement professionnel de ses décideurs en les aidant à s'acquitter de la mission de la Commission. Nous avons continué de répondre aux besoins d'apprentissage des décideurs et du personnel professionnel qui appuient le processus d'audience. Nous avons donné de la formation aux APR et aux commissaires nouvellement nommés de la CISR. |
| Continuer d'offrir un programme de formation personnalisé à l'intention des décideurs chevronnés afin de compléter la formation en cours de ce groupe. | Nous avons continué de donner de la formation personnalisée afin de répondre aux besoins des décideurs nouvellement nommés et des décideurs chevronnés. Cette formation est principalement axée sur la tenue des audiences ainsi que sur la rédaction et le prononcé des motifs. |

**Ressources humaines**

| | |
|---|---|
| Élaborer une stratégie intégrée de gestion des ressources humaines qui traduit l'engagement de la CISR envers ses employés. | Nous avons mis en place la stratégie intégrée de gestion des ressources humaines de la CISR, qui permet de relever efficacement les défis et les possibilités du mandat de la CISR. |
| Réviser les plans de gestion des ressources humaines afin d'y intégrer les principes d'équité en matière d'emploi, de diversité et de modernisation de la gestion des ressources humaines. | Nous avons amorcé la revitalisation des comités consultatifs ministériels ainsi que l'élaboration de cadres destinés aux programmes afin de mieux les aligner sur les engagements de la CISR envers l'équité en matière d'emploi, la diversité et les langues officielles ainsi que la gestion améliorée des ressources humaines dans son ensemble.<br><br>Nous avons mis sur pied des groupes de travail composés d'agents négociateurs, de gestionnaires et de représentants des ressources humaines afin d'élaborer des politiques en matière de dotation pour nous conformer aux exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* de 2003. Ces politiques permettront de développer le système de nomination de la CISR de façon à mieux répondre aux besoins organisationnels et aux exigences opérationnelles. Nous avons aussi effectué un travail similaire dans le cas du développement conjoint du système de résolution informelle des conflits de la CISR. Il s'agit d'un engagement clé du gouvernement visant à renforcer les relations patronales-syndicales en mettant en place une nouvelle approche en matière de prévention et de résolution des conflits en milieu de travail. |
| Élaborer le cadre de mise en œuvre de la nouvelle politique sur les congés d'études. | L'initiative de la Commission sur la stratégie de classification progresse comme prévu. Elle est conçue pour assurer la mise à jour des descriptions de travail afin de veiller à ce qu'elles rendent compte des tâches accomplies.<br><br>La politique a été élaborée et est en voie d'être intégrée à la stratégie globale en matière d'apprentissage et de perfectionnement professionnel. |
| Mettre en oeuvre un nouveau programme d'orientation afin de mieux répondre aux besoins en matière de recrutement et de maintien en poste de l'effectif. | Nous avons révisé le programme d'orientation à l'intention des nouveaux employés (lancé au début de 2005) dans le cadre d'une initiative conjointe de développement entre les agents négociateurs et la gestion. Cela démontre la volonté de la CISR à favoriser des relations patronales-syndicales davantage axées sur la collaboration. |

**Ressources humaines**

| | |
|---|---|
| Analyser les données recueillies lors des entrevues de départ menées en 2003, dans l'optique d'apprendre des employés qui quittent et d'améliorer le milieu de travail. | Les entrevues de départ ont été examinées afin de déceler tout enjeu systématique qui devrait être réglé ou être autrement intégré aux stratégies et aux initiatives de l'organisation. |
| Renforcer la gestion des ressources humaines axée sur les compétences dans le cas des décideurs du tribunal responsable des enquêtes et des contrôles des motifs de détention, afin de soutenir les approches stratégiques et d'améliorer la prestation de service. | Nous avons élaboré des profils de compétence et des outils à l'intention de groupes cibles, y compris les décideurs de la Section de l'immigration, dans le cadre de l'approche de gestion des ressources humaines axée sur les compétences établie en 2003. |
| Finir de donner le cours sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et la culture, élaboré en 2003. | Nous avons tenu des séances de formation et d'information sur l'équité en matière d'emploi et la diversité dans les régions. Des initiatives visant à revitaliser le programme et le Comité consultatif sont en cours. |
| Poursuivre la mise en œuvre des améliorations au sein de la collectivité des APR, en misant sur l'initiative de 2002 pour mieux comprendre les enjeux auxquels ils font face. | Nous avons donné suite aux recommandations clés visant à régler les enjeux auxquels fait face la collectivité des APR. En réponse à ces recommandations, la CISR a créé et comblé, en décembre 2004, un poste de coordonnateur national des APR afin d'appuyer le travail lié à cette initiative. |
| Élaborer une stratégie de gestion des ressources humaines axée sur le recrutement, le maintien en poste et le renouvellement de l'effectif. | Nous avons lancé la stratégie de gestion des ressources humaines de la CISR axée sur le recrutement, le maintien en poste et le renouvellement de l'effectif. |

## Intensification des communications

Les Canadiens s'intéressent de plus en plus aux questions touchant les immigrants et les réfugiés. Nos intervenants s'intéressent directement à l'application de la loi et des règles de la CISR de même qu'aux processus qui influent sur leur travail et sur leurs clients qui comparaissent devant la Commission. Les représentants élus cherchent également les réponses aux questions de leurs électeurs préoccupés et manifestent un intérêt soutenu à l'atteinte de résultats pour la population canadienne. Comme le mentionne le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*, tous ces groupes veulent bien comprendre la façon dont la CISR tranche les demandes d'asile et les cas d'immigration et avoir la certitude que la CISR rend ses décisions avec efficacité et équité, conformément au droit canadien.

En 2004-2005, la CISR a amélioré ses communications internes et externes en mettant l'accent sur une série d'initiatives. Elle a obtenu les résultats suivants.

**RÉSULTAT STRATÉGIQUE : rendre, avec efficacité et équité, et au nom des Canadiens, des décisions éclairées et en temps opportun sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi.**

| | |
|---|---|
| Identifier les occasions d'intensifier les communications avec les représentants de tous les paliers de gouvernement. | Nous avons amélioré les relations avec les partenaires du portefeuille en créant des occasions plus régulières de communication et de partenariat. |
| Rechercher des occasions d'échanger de l'information avec les intervenants (universitaires, consultants en immigration, avocats, personnes comparaissant devant les tribunaux et autres groupes d'intérêt) afin de discuter de questions d'intérêt mutuel. | Nous avons accru les activités de communication et de diffusion externe avec les publics clés afin d'améliorer leur compréhension de la CISR, y compris les députés et leur personnel, les universitaires, les consultants en immigration, les avocats et d'autres groupes d'intérêt. |

## Utilisation efficace de la technologie

Dans tout milieu de travail moderne, les effectifs compétents et talentueux ont besoin d'un soutien technologique de pointe pour réussir. Pour gérer la charge de travail élevée et répartie entre ses cinq bureaux régionaux et de district, la CISR compte sur des systèmes et des outils technologiques de pointe qui permettent à ses décideurs et à ses employés de partager et d'échanger l'information, de faciliter la préparation des cas, de gérer le cheminement des cas à toutes les étapes, de consulter les intervenants et de communiquer avec eux.

**Système de gestion des cas intégré**
**Dépenses (en millions de dollars)**

| Coût estimatif actuel | Dépenses cumulatives au 31 mars 2005 | Dépenses prévues 2005-2006 | Dépenses prévues 2006-2007 |
|---|---|---|---|

Le nouveau Système de gestion des cas intégré (SGCI) est au cœur de l'initiative de la CISR visant à moderniser sa technologie de l'information.

À titre d'initiative d'infrastructure unique la plus coûteuse de la Commission, le SGCI transformera la façon dont la CISR exerce ses activités et traite ses cas.

*« En développant le Système de gestion des cas intégré, il ne suffit pas simplement de créer un meilleur système informatique, mais plutôt de concevoir une meilleure façon d'appliquer la justice administrative. »*

Paul Aterman
Directeur général
Opérations

En tant que priorité à la fois pour le gouvernement et la Commission, le SGCI permettra :

- d'améliorer considérablement le délai de traitement des cas;
- de réduire l'arriéré et le coût global de traitement des demandes d'asile;
- de promouvoir la cohérence dans le processus décisionnel, ce qui améliorera la protection des réfugiés et la sécurité des Canadiens en général;
- d'accroître la sécurité et l'intégrité des données;
- d'améliorer l'infrastructure actuelle de la technologie de l'information.

En 2004-2005, la CISR a entrepris la mise en application en trois étapes du SGCI. (La Section 3 renferme de l'information sur le plan de mise en œuvre du SGCI.) De plus, la CISR a mis a profit les progrès accomplis en 2003-2004 pour élargir l'utilisation de son Système d'enregistrement audionumérique (SEA).

**RÉSULTAT STRATÉGIQUE : rendre, avec efficacité et équité, et au nom des Canadiens, des décisions éclairées et en temps opportun sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi.**

| Initiatives prévues | Résultats |
|---|---|
| Système de gestion des cas intégré (SGCI) | |
| Amorcer la mise en application progressive du SGCI, ce qui permettra à la CISR de gérer efficacement sa charge de travail par voie électronique, de la réception à la décision finale, au siège comme dans les bureaux régionaux. | L'étape 1 intègre les processus du tribunal de la protection des réfugiés et se fera en quatre modules. Le premier module de l'étape 1 a été mis en application avec succès en juin 2004. Il fournit à la CISR un système informatique plus robuste en remplaçant l'actuelle système de gestion des types de données concernant les demandes d'asile, et en automatisant les activités d'examen initial et de catégorisation. |
| Système d'enregistrement audionumérique (SEA) | |
| Finaliser les plans visant à élargir l'utilisation du SEA et remplacer les magnétophones analogiques par du matériel d'enregistrement audionumérique dans les bureaux régionaux. | Du matériel d'enregistrement audionumérique a été installé dans les salles d'audience de la CISR du bureau régional de l'Ouest. Il fournit une meilleure qualité de son, permet un meilleur partage de l'information et réduit les exigences en matière de stockage. |

## Processus modernisé de sélection des décideurs

En mars 2004, le ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration a annoncé une réforme fondamentale du processus de nomination des décideurs et des futurs présidents de cette dernière. Cette réforme constitue une

autre étape dans l'évolution des processus de la CISR en vue d'assurer la qualité et l'efficacité des décisions et de réagir à l'environnement de plus en plus complexe dans lequel elle évolue.

### Responsabilités et transparence accrues

Les modifications au nouveau processus de sélection des décideurs nommés par décret visent à régler les questions de responsabilités, de mérite et d'indépendance. À titre de premier dirigeant, le président de la CISR est maintenant pleinement responsable de la sélection et de la qualité des décideurs de la CISR.

### Nouvelles normes établies

En 2004-2005, la plupart des décideurs de la CISR ont été évalués en fonction des nouvelles compétences, ce qui a permis d'utiliser les normes dans le cadre des évaluations du rendement et de mieux identifier les besoins de formation. Le président a également utilisé ces résultats pour formuler des recommandations au ministre sur le renouvellement des mandats des décideurs.

La CISR poursuivra sa réforme des conditions d'emploi des personnes nommées par décret et continuera de prendre des mesures en vue de promouvoir un processus décisionnel de qualité.

## *Relations efficaces avec les partenaires du portefeuille de l'immigration et de la protection des réfugiés*

En tant que partenaires principaux du portefeuille de l'immigration et de la protection des réfugiés, CIC et la CISR ont créé des mécanismes de communication et de concertation au sujet des questions liées à la gestion globale du portefeuille. Après la création de l'ASFC, la CISR s'est efforcée, au cours de la dernière année, d'établir des liens similaires et de délimiter les rôles et les responsabilités de la nouvelle ASFC. Ce faisant, l'indépendance de la CISR et de ses décideurs est maintenue et la gestion intégrée du portefeuille se poursuit. En travaillant avec CIC et l'ASFC, la CISR est toujours consciente que des représentants de ces deux ministères peuvent comparaître comme parties à ses procédures.

**RÉSULTAT STRATÉGIQUE : rendre, avec efficacité et équité, et au nom des Canadiens, des décisions éclairées et en temps opportun sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi.**

| | |
|---|---|
| Continuer de renforcer la communication et la coordination sur les questions liées à la gestion du portefeuille (par ex., examen du processus d'octroi de l'asile, modifications touchant les services d'aide juridique en Colombie-Britannique et examen de l'Entente cadre administrative de 1996 conclue entre CIC et la CISR). | Nous avons élaboré des stratégies de communications internes et externes ainsi que du matériel à l'appui pour renforcer notre collaboration soutenue avec les partenaires du portefeuille. |

La CISR et l'ASFC ont élaboré un protocole d'entente qui une fois approuvé définira les composantes principales de la relation institutionnelle entre ces deux organisations. Ce protocole d'entente est similaire à celui établi avec CIC en 1996. À la lumière de cette nouvelle entente avec l'ASFC, la CISR et CIC renouvelleront, en 2005-2006, leur entente en cours afin de tenir compte des modifications apportées aux responsabilités au sein du portefeuille. Des discussions ont aussi été entreprises entre les trois organisations afin d'établir des ententes auxiliaires dans des domaines comme le partage de l'information et les priorités en matière de traitement des cas.

La CISR a travaillé en collaboration avec l'ASFC et CIC afin de relever certains défis, tels que la mise en œuvre de l'Entente sur les tiers pays sûrs conclue entre les États-Unis et le Canada et le contrôle de sécurité des demandeurs d'asile. Avec l'entrée en vigueur, en avril 2004, des nouvelles dispositions réglementaires visant les conseils qui peuvent comparaître devant la Commission, la CISR a collaboré avec CIC afin d'élaborer des approches à l'égard de ces nouvelles exigences réglementaires. De plus, la CISR a joué un rôle clé dans la réponse du Canada aux répercussions de la crise du tsunami en Asie, en accélérant le processus décisionnel des cas de familles de victimes et en soutenant les efforts internationaux de recherche.

La CISR est un tribunal indépendant. Toutefois, compte tenu de la priorité accordée au sein du portefeuille à l'examen du système d'octroi de l'asile, au besoin, la Commission participe à ces discussions afin d'y apporter ses connaissances, son expérience et son savoir-faire.

Même si la CISR n'est pas responsable de diriger l'examen, elle donne ses commentaires quant à l'incidence des plans d'action proposés sur la Commission.

## Relations efficaces avec les clients et les intervenants

La Commission estime prioritaire d'entretenir des relations efficaces avec les clients et les intervenants de l'externe tout en maintenant son indépendance décisionnelle. Plusieurs initiatives ont été entreprises en 2004-2005 pour renforcer ces relations.

**RÉSULTAT STRATÉGIQUE : rendre, avec efficacité et équité, et au nom des Canadiens, des décisions éclairées et en temps opportun sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi.**

| | |
|---|---|
| Renforcer les relations avec les intervenants, y compris par une approche renouvelée auprès du Comité consultatif sur les pratiques et les procédures (CCPP) (c.-à-d. Conseil canadien pour les réfugiés, Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Association du Barreau canadien, Association québécoise des avocats et avocates en droit de l'immigration, Refugee Lawyers Association). | Nous avons réformé la gestion du CCPP, ce qui a procuré aux intervenants un accès en temps plus opportun à l'information sur les changements de politique, les vérifications et les examens. |
| Entamer un dialogue avec les intervenants pour s'assurer que leurs relations suivent l'évolution des besoins. | Nous avons accru la fréquence de la communication directe entre les partenaires, ce qui a permis de renforcer les relations de travail entre le gouvernement et les organismes non gouvernementaux. |
| Prendre appui sur les efforts déployés pour établir des approches et des mécanismes nouveaux et souples afin de favoriser un dialogue soutenu. | Nous avons créé un sous-comité des communications afin d'améliorer la coordination entre les partenaires. |

## Amélioration des services aux clients

En 2004-2005, la CISR a continué de se concentrer sur les besoins des parties qui comparaissent devant elle et de répondre aux besoins particuliers des demandeurs d'asile et des appelants non représentés. Ces activités sont importantes pour assurer l'équité des processus de la CISR et accroître l'accès à la justice.

La Commission a révisé le guide du demandeur d'asile, remis avec le Formulaire de renseignements personnels (FRP) que le demandeur d'asile doit remplir. Mis à jour en consultation avec les intervenants, ce guide en langage simple utilise un format établi d'après les questions les plus fréquentes. Le FRP et le guide sont tous deux disponibles sur le site Web de la CISR.

*« La Commission de l'immigration et du statut de réfugié s'efforce de maintenir un système très actif de perfectionnement professionnel afin d'améliorer la compétence de ses commissaires. »*

Bonnie Teng
Présidente
Section de l'immigration
Association du Barreau canadien, Section C.-B.

En 2004-2005, la CISR a réagi à la réduction du financement de l'aide juridique en Colombie-Britannique en mettant en place des mesures d'urgence, notamment en s'assurant que tous les demandeurs d'asile comprennent bien la nature des procédures. Ces mesures ont été les suivantes :

- tenue de séances d'information hebdomadaires dans sept langues afin de fournir une orientation sur nos formulaires et les processus applicables aux demandeurs d'asile;
- tenue, avant l'audience, de réunions individuelles avec les demandeurs d'asile afin de s'assurer qu'ils sont adéquatement préparés;
- tenue de rencontres hebdomadaires avec les demandeurs d'asile nouvellement détenus;
- mise sur pied d'une ligne téléphonique 1-800 pour répondre aux questions.

La Commission continue de participer avec CIC aux efforts de Justice Canada afin d'élaborer une stratégie à long terme et viable en matière d'aide juridique en ce qui a trait aux activités clés touchant les immigrants et les réfugiés.

## Mécanisme de traitement des plaintes visant les procédures à la CISR

En 2004-2005, la CISR a continué de suivre de près l'application du *Protocole relatif aux questions concernant la conduite des commissaires* adopté en octobre 1999 et, au besoin, a pris les correctifs qui s'imposaient. La CISR a été le premier tribunal administratif à établir une procédure officielle de traitement des plaintes concernant la conduite des commissaires nommés par décret (décideurs). Le Protocole reconnaît que des normes de conduite élevées sont exigées des agents de l'État, notamment les décideurs de la CISR, dont les décisions influent profondément sur la vie des gens.

En 2004-2005, 29 plaintes ont été déposées sous le régime du Protocole. Huit d'entre elles excédaient le cadre du Protocole; 14 ont été jugées sans fondement; une a été jugée fondée en partie; une a été résolue à la satisfaction des parties et cinq sont toujours en instance. Aucun appel n'a été interjeté.

## Partage des pratiques exemplaires

La CISR fait partie intégrante du portefeuille canadien de l'immigration et de la protection des réfugiés. Elle tient par ailleurs un rôle, sur la scène internationale, dans les affaires intéressant les réfugiés. En 2004-2005, la CISR a continué de tisser des liens avec d'autres tribunaux au pays et à l'étranger afin de se tenir au fait des tendances et des pratiques nouvelles.

## Recherche et protection des réfugiés

La CISR est un chef de file reconnu sur la scène internationale en matière de recherche, de collecte de données et de production de renseignements sur les pays d'origine. Ses fonds documentaires et ses publications sont largement utilisés par d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux dans le monde entier.

Pour aider les autres pays à mettre sur pied des systèmes d'octroi de l'asile et/ou des programmes de recherche, la CISR a accueilli, en 2004-2005, plusieurs délégations du HCR, de Hong Kong et de l'Irlande.

## Conseil des tribunaux administratifs canadiens

La CISR a continué de participer activement aux conférences annuelles du Conseil des tribunaux administratifs canadiens (CTAC). Ces réunions fournissent l'occasion à tous les tribunaux administratifs canadiens de partager les pratiques exemplaires et les nouvelles approches aux questions d'actualité. La CISR est un membre influent du CTAC, et ses représentants se démarquent par leur apport important en tant que conférenciers et participants assidus. En tant que coprésidente de la conférence annuelle du CTAC en juin 2005, la CISR a consacré considérablement d'efforts à la planification et à l'organisation de cette conférence en 2004-2005.

## Consultations intergouvernementales

En 2004-2005, la CISR a continué de participer aux activités du groupe de travail des renseignements sur les pays d'origine, sous l'égide du Groupe des consultations intergouvernementales (GCI) sur les politiques d'asile, de reconnaissance du statut de réfugié et de migration en

Europe, en Amérique du Nord et en Australie. Le groupe de travail des renseignements sur les pays d'origine a tenu de nombreuses discussions sur la documentation et la recherche concernant la Colombie, la Chine, la Turquie et la République démocratique du Congo.

Pour déterminer les pratiques exemplaires dans les pays membres, le groupe de travail a examiné les approches pour assurer la formation des chercheurs, l'utilisation des renseignements sur le pays d'origine dans le processus décisionnel, la relation recherche-client ainsi que l'application et l'interprétation des renseignements sur les pays d'origine. La CISR a continué de diriger plusieurs initiatives et d'appuyer la diffusion de l'information parmi les États membres.

La CISR a également participé comme membre de la délégation canadienne à l'Eurasil, tribune de l'Union européenne sur les questions touchant les réfugiés. La participation de la CISR dans les consultations de l'Eurasil a porté sur les questions touchant les renseignements sur les pays d'origine dans le cas du Nigéria et sur la prestation de documents de recherche de la CISR à l'appui de discussions sur divers autres pays.

En tant que membre du groupe de travail des données du GCI, la CISR a également participé à un dialogue sur l'analyse comparative des demandes d'asile présentées dans les divers pays du GCI. La participation de la CISR contribue à situer l'expérience canadienne dans le contexte international et favorise la compréhension des tendances mondiales et des nouveaux enjeux partagés par d'autres pays de destination pour les demandeurs d'asile.

La CISR a participé activement aux activités de l'Association internationale des juges aux affaires des réfugiés (AIJAR) au cours du dernier exercice. En juin 2004, la Section des Amériques de l'AIJAR, dirigée par le président de la CISR, a tenu la première conférence de son histoire à San Jose, au Costa Rica. Cette conférence, qui a obtenu un succès remarquable avec la participation de quelque 60 juges du domaine du droit des réfugiés et de l'asile, en provenance de 19 pays des Amériques, était axée sur les nouvelles tendances et sur l'évolution des pratiques

exemplaires dans le domaine du droit et des pratiques touchant les réfugiés et l'asile dans la région. En novembre 2004, des hauts représentants de la CISR ont participé à la conférence de la Section européenne de l'AIJAR et à une réunion du conseil tenue en Écosse. La conférence portait sur les nouvelles directives de l'Union européenne sur les qualifications et les procédures applicables aux demandeurs d'asile à qui est conférée la protection internationale dans les États de l'Union européenne (UE).

La Commission a joué un rôle clé dans la préparation de la Conférence mondiale de l'AIJAR, qui a eu lieu en Suède en avril 2005. Un certain nombre de commissaires, y compris le président de la CISR et le vice-président de la SPR, ont présenté des articles et des rapports et ont présidé des séances et des réunions dans le cadre de cette conférence.

Le leadership et la participation soutenus de la CISR à l'AIJAR lui permettent de demeurer à l'avant-garde lorsqu'il s'agit de résoudre les enjeux essentiels du droit et des pratiques touchant les réfugiés et l'asile, tout en favorisant la normalisation de l'interprétation de ce droit et de ces pratiques dans le monde d'aujourd'hui.

Les échanges avec les organismes d'octroi de l'asile d'autres pays permettent à la CISR de partager les pratiques, les approches et les solutions exemplaires. Une part importante du rôle du président de la CISR consiste à participer à de tels échanges afin de connaître comment les autres pays gèrent leurs programmes d'immigration et de protection des réfugiés et d'appliquer ces connaissances dans les processus canadiens. En 2004-2005, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié a été l'hôte de délégations de l'Irlande, d'Afrique du Sud et de Suède. Le président s'est également rendu aux États-Unis, en Suisse, au Kenya et en Afrique du Sud.

La relation du Canada avec le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) est gérée par le ministère des Affaires étrangères, l'Agence canadienne de développement international et CIC. C'est CIC qui est le principal

interlocuteur du HCR pour ce qui est des questions de protection des réfugiés. Au cours des dernières années, ces trois ministères ont collaboré à un certain nombre d'initiatives intéressant le HCR. La CISR a continué de recevoir de CIC des comptes rendus sur les progrès réalisés et a engagé, au besoin, d'autres échanges directement avec le HCR au sujet des mesures visant la protection des réfugiés.

L'*Ordre du jour pour la protection*, adopté à l'unanimité en 2002 par le Comité exécutif du HCR lors de l'Assemblée générale de l'ONU, expose le cadre général de l'avenir de la protection des réfugiés. Le Canada a joué et continue de jouer un rôle essentiel dans l'élaboration de cet ordre du jour, qui définit les objectifs pluriannuels à atteindre pour renforcer progressivement la protection des réfugiés au niveau international.

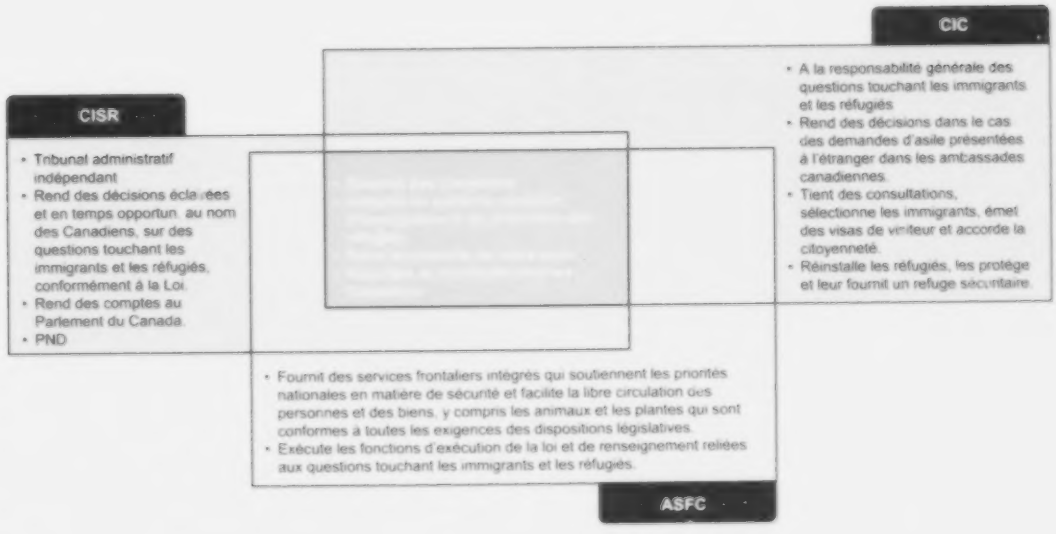
# Section 3 - Renseignements supplémentaires

## Notre organisation

### Gouvernance et responsabilisation

La CISR rend des comptes au Parlement par le biais du ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration. Le ministre est également responsable de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), qui a des responsabilités précises en matière d'immigration et de protection des réfugiés.

De plus, la CISR travaille en étroite collaboration avec l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), qui a également des responsabilités précises touchant l'immigration et la protection des réfugiés. Le diagramme ci-après illustre les interrelations de ces organisations et comment nous travaillons ensemble pour renforcer le système canadien d'immigration et de protection des réfugiés.


CIC
• A la responsabilité générale des questions touchant les immigrants et les réfugiés.
• Rend des décisions dans le cas des demandes d'asile présentées à l'étranger dans les ambassades canadiennes.
• Tient des consultations, sélectionne les immigrants, émet des visas de visiteur et accorde la citoyenneté.
• Réinstalle les réfugiés, les protège et leur fournit un refuge sécuritaire.
CISR
• Tribunal administratif indépendant
• Rend des décisions éclairées et en temps opportun, au nom des Canadiens, sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la Loi.
• Rend des comptes au Parlement du Canada.
• PND
• Fournit des services frontaliers intégrés qui soutiennent les priorités nationales en matière de sécurité et facilite la libre circulation des personnes et des biens, y compris les animaux et les plantes qui sont conformes à toutes les exigences des dispositions législatives.
• Exécute les fonctions d'exécution de la loi et de renseignement reliées aux questions touchant les immigrants et les réfugiés.
ASFC

# Responsabilités

## Président

Le président est le premier dirigeant de la CISR ainsi que son porte-parole. Assurant un leadership et une orientation globale aux trois tribunaux de la CISR, le président est tenu d'articuler et de promouvoir la vision de la CISR qui unit tout le personnel vers un objectif commun, soit de rendre en temps opportun des décisions équitables sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés.

Outre les vastes responsabilités qui lui incombent en matière de gestion des personnes nommées par décret, le président exerce un large éventail de pouvoirs qui lui sont conférés par la loi afin d'aider les décideurs à accroître la qualité, la cohérence et l'efficacité du processus décisionnel à la CISR. Le président rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration.

## Secrétaire générale

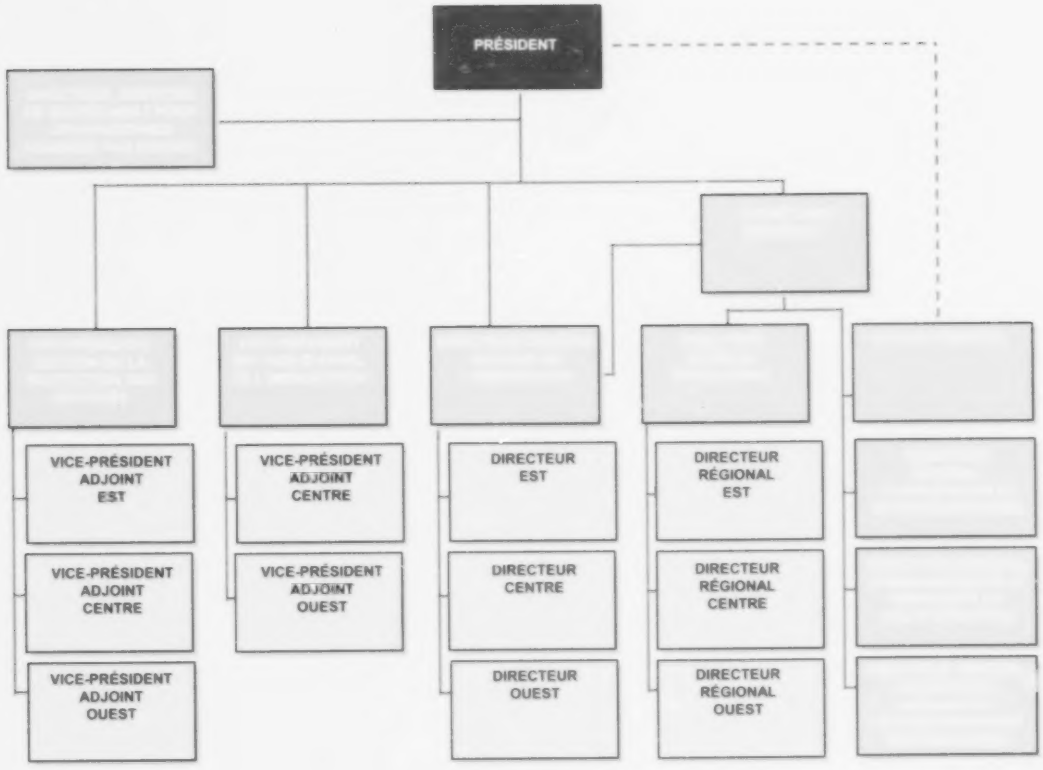
La secrétaire générale fait fonction d'administratrice en chef des opérations de la CISR et rend des comptes au président. Elle est responsable des opérations de la CISR et de l'administration des trois tribunaux de la Commission. La secrétaire générale est également responsable d'environ 1 000 fonctionnaires, y compris ceux qui assurent un soutien direct aux activités décisionnelles de la CISR.

## Haute direction

Deux vice-présidents (nommés par décret) et un directeur général (nommé en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*) supervisent le processus décisionnel des trois tribunaux.

Quatre directeurs généraux et un avocat général (tous nommés en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*) sont responsables du secteur d'activité Gestion et services généraux, des opérations de la Commission et des services juridiques.

# *Organigramme de la CISR*



## *Aperçu du rendement financier*

Les autorisations totales de la CISR (136,6 millions de dollars) ont augmenté de 3,5 millions de dollars, comparativement aux dépenses de 133,1 millions de dollars prévues dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*. Cette augmentation est surtout attribuable :

- à une somme additionnelle de 4,7 millions de dollars provenant du report de fonds de 2003-2004 à 2004-2005 dans le secteur de la protection des réfugiés;
- à une somme additionnelle de 0,6 million de dollars, principalement affectée au secteur de la protection des réfugiés, en paiement des coûts reliés aux nouvelles conventions collectives;
- à une réduction de 1,8 million de dollars, touchant tous les secteurs d'activité, associée aux programmes d'avantages sociaux des employés.

Les dépenses réelles pour l'exercice 2004-2005 se sont établies à 125,9 millions de dollars, soit 10,7 millions de dollars de moins que les autorisations totales. Les ressources non utilisées sont principalement attribuables :

- à un surplus dans le compte d'affection à but spécial pour la traduction des décisions (7,3 millions de dollars), qui s'explique surtout par la surestimation de la charge de travail;
- à un report approuvé, au Budget de 2005-2006, de dépenses qui sont reliées au SGCI, soit 2,5 millions de dollars;
- à un surplus de 0,9 million de dollars découlant d'un rajustement des programmes d'avantages sociaux des employés.

Les tableaux qui suivent contiennent des données financières sommaires pour l'exercice 2004-2005.

## *Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles (ETP compris)* [1]

*Ce tableau offre une comparaison du Budget principal des dépenses, des dépenses prévues, des autorisations totales et des dépenses réelles pour le dernier exercice ainsi que des données historiques portant sur les dépenses réelles.*

| | | | 2004–2005 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Dépenses réelles 2002–2003 | Dépenses réelles 2003–2004 | Budget principal des dépenses | Dépenses prévues | Total des autorisations | Dépenses réelles |
| Protection des réfugiés | 63,4 | 82,7 | 73,8 | 85,2 | 89,5 | 83 |
| Enquêtes et contrôles des motifs de détention | 4,7 | 7,5 | 9,6 | 10,1 | 9,6 | 8,1 |
| Appels en matière d'immigration | 6,1 | 7,9 | 8,1 | 8,1 | 8,2 | 8,3 |
| Gestion et services généraux | 42,6 | 24,8 | 29,7 | 29,8 | 29,3 | 26,5 |
| Total | 116,8 | 122,8 | 121,1 | 133,1 | 136,6 | 125,9 |
| Moins : revenus non disponibles | | | | | | |
| Plus : coût des services reçus à titre gracieux | 16,9 | 18,9 | | 19 | | 19,3 |
| Coût net pour le CISR | 133,7 | 141,7 | | 152,1 | | 145,2 |
| **Équivalents temps plein (ETP)** [1] | **1 166** | **1 200** | **1 100** | **1 180** | **1 180** | **1 170** |

[1] *Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.*

| | |
|---|---|
| Utilisation des ETP par secteur d'activité | |
| Protection des réfugiés | 1 170 |
| Enquêtes et contrôles des motifs de détention | 70 |
| Appels en matière d'immigration | 70 |
| Gestion et services généraux | 260 |
| **Total** | **1 170** |

## Tableau 2 : Utilisation des ressources par secteur d'activité

*Ce tableau fournit de l'information sur l'utilisation des ressources au cours du dernier exercice.*

| | 2004–2005 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

## Tableau 3 : Postes votés et législatifs

*Ce tableau explique comment le Parlement vote les ressources de la CISR. Il reprend essentiellement le tableau sommaire du Budget principal des dépenses. Les ressources sont présentées au Parlement dans ce format. Le Parlement approuve les postes votés; les postes législatifs sont fournis à titre informatif.*

| | | 2004–2005 | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| 10 | Dépenses de fonctionnement | 106,7 | 117,2 | 122,5 | 111,8 |
| (S) | Contributions aux avantages sociaux des employés | 14,4 | 15,9 | 14,1 | 14,1 |
| | Total | 121,1 | 133,1 | 136,6 | 125,9 |

## Tableau 4 : Coût net pour la CISR

*Ce tableau fait état du coût net pour la CISR. Il présente les dépenses réelles, plus les services reçus à titre gracieux. Ensuite, on ajoute ou soustrait les revenus disponibles et non disponibles afin de dégager le coût net pour le ministère.*

| 2004-2005 | |
|---|---|
| | |
| *Plus : services reçus à titre gracieux* | |
| Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) | 13 |
| Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables) | 6,3 |
| Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurées par Développement social Canada | |
| Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada | |
| *Moins : revenus non disponibles* | |

## Tableau 5 : Passif éventuel

*Ce tableau explique le passif éventuel en attente ou ayant changé au cours du dernier exercice.*

| | (En millions de dollars) | |
|---|---|---|
| Passif éventuel | 31 mars 2004 | 31 mars 2005 |
| Réclamations et poursuites en instance ou imminentes | 6,8 | 6,8 |
| Total | 6,8 | 6,8 |

## Tableau 6 : Besoins en ressources par direction ou secteur

*Ce tableau explique la répartition des fonds de la CISR.*

| 2004-2005 (En millions de dollars) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Organisation | Protection des réfugiés | Appels en matière d'immigration | Enquêtes et contrôles des motifs de détention | Gestion et services généraux | Total |
| Président, secrétaire générale et secrétariat | | | | | |
| Budget principal des dépenses[3] | | | | | |
| Dépenses prévues[3] | | | | | |
| Total des autorisations | 23,6 | 3,9 | 0 | 1,5 | 29 |
| Dépenses réelles | 23,3 | 3,7 | 0 | 1,5 | 28,5 |
| Section de la protection des réfugiés | | | | | |
| Budget principal des dépenses[3] | | | | | |
| Dépenses prévues[3] | | | | | |
| Total des autorisations | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Dépenses réelles | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Section d'appel de l'immigration | | | | | |
| Budget principal des dépenses[3] | | | | | |
| Dépenses prévues[3] | | | | | |
| Total des autorisations | 0 | 0,8 | 0 | 0 | 0,8 |
| Dépenses réelles | 0 | 0,8 | 0 | 0 | 0,8 |
| Section de l'immigration | | | | | |
| Budget principal des dépenses[3] | | | | | |
| Dépenses prévues[3] | | | | | |
| Total des autorisations | 0 | 0 | 3,9 | 0 | 3,9 |
| Dépenses réelles | 0 | 0 | 3,9 | 0 | 3,9 |
| Communication et services à la haute direction | | | | | |
| Budget principal des dépenses[3] | | | | | |
| Dépenses prévues[3] | | | | | |
| Total des autorisations | 4,8 | 1 | 3 | 5,4 | 14,2 |
| Dépenses réelles | 1,5 | 0,9 | 1,4 | 3 | 6,8 |

| 2004-2005 (En millions de dollars) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Organisation | Protection des réfugiés | Appels en matière d'immigration | Enquêtes et contrôles des motifs de détention | Gestion et services généraux | Total |
| Ressources humaines et perfectionnement professionnel | | | | | |
| Budget principal des dépenses[3] | | | | | |
| Dépenses prévues[3] | | | | | |
| Total des autorisations | 1 | 0 | 0 | 3,6 | 4,6 |
| **Dépenses réelles** | **0,9** | **0** | **0** | **3.6** | **4,5** |
| Services juridiques | | | | | |
| Budget principal des dépenses[3] | | | | | |
| Dépenses prévues[3] | | | | | |
| Total des autorisations | 3,5 | 0 | 0 | 1,6 | 5,1 |
| **Dépenses réelles** | **4** | **0** | **0** | **1,1** | **5,1** |
| Planification et services intégrés | | | | | |
| Budget principal des dépenses[3] | | | | | |
| Dépenses prévues[3] | | | | | |
| Total des autorisations | 0,6 | 0 | 0,1 | 9,8 | 10,5 |
| **Dépenses réelles** | **0,6** | **0** | **0,1** | **9,8** | **10,5** |
| Opérations (y compris les régions et le SMR) | | | | | |
| Budget principal des dépenses[3] | | | | | |
| Dépenses prévues[3] | | | | | |
| Total des autorisations | 55 | 2,5 | 2,6 | 7,4 | 67,5 |
| **Dépenses réelles** | **51,7** | **2,9** | **2,7** | **7,5** | **64,8** |
| **Total des autorisations** | **89,5** | **8,2** | **9,6** | **29,3** | **136,6** |
| **Total des dépenses réelles** | **83** | **8,3** | **8,1** | **26,5** | **125,9** |

[1] Comprend les salaires des personnes nommées par décret.
[2] Comprend l'affectation à but spécial visant la traduction des décisions.
[3] Cette information sera déclarée à partir de l'exercice 2005-2006.
[4] Comprend les 2,5 millions de dollars reportés au Budget de 2005-2006.

## *Tableau 7 : Renseignements sur les dépenses de projets (SGCI)*

*Ce tableau identifie les projets de la CISR, la technologie de l'information et les principaux projets de la Couronne en cours ou terminés durant la période de référence.*

| Coût total estimatif actuel | Dépenses cumulatives au 31 mars 2005 | Dépenses prévues 2005-2006 | Dépenses prévues 2006-2007 |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | **Étape 1** | |
| ***Module 1 :*** Remplacement de l'actuel Système de gestion des types de données concernant les demandes d'asile et automatisation des activités d'examen initial et de catégorisation. | | Système plus solide qui améliorera la gestion des cas de la CISR – *mis en œuvre en juin 2004* | |
| ***Module 2*** : Processus de recherche | | Amélioration de l'efficacité des processus de recherche par l'automatisation des demandes de recherche – *mis en œuvre en avril 2005* | |
| ***Module 3 :*** Formulaire de renseignements personnels électronique | | Amélioration des services à la clientèle en autorisant les conseils à envoyer des FRP par voie électronique – *projet pilote mis en œuvre en mai 2005* | |
| ***Module 4 :*** Automatisation des processus de la Section de la protection des réfugiés (SPR) | | Amélioration de l'exécution du programme en automatisant les fonctions et amélioration du processus décisionnel en fournissant, en temps opportun, de l'information intégrée, complète et exacte sur les cas. | |
| | | **Étape 2** | |
| Automatisation des processus de la Section d'appel de l'immigration (SAI) | | En mettant à profit l'étape 1, élaboration des divers éléments du SGCI nécessaires pour assurer le traitement des appels et la mise au rôle à la SAI. | |
| | | **Étape 3** | |
| Automatisation des processus de la Section de l'immigration (SI) | | En mettant à profit l'étape 2, élaboration des divers éléments du SGCI nécessaires pour assurer le traitement des appels et la mise au rôle à la SI. | |

## Tableau 8 : *Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations pour l'exercice 2004-2005*

*Ce tableau fournit une liste des vérifications et des évaluations internes et/ou externes concernant les activités de la CISR au cours de la période visée.*

**Réponse aux comités parlementaires**

Aucune recommandation n'a été reçue.

**Réponse aux rapports du Bureau du vérificateur général**

Aucune recommandation n'a été reçue.

**Vérifications externes**

(soit, la Commission de la fonction publique, le Commissaire aux langues officielles ou la Direction des langues officielles de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique)

Aucune vérification externe n'a été demandée.

**Vérifications ou évaluations internes**

Examen de la fonction liée aux ressources humaines
http://www.irb-cisr.gc.ca/fr/ausujet/transparence/revues/rh/index_f.htm

Utilisation de la vidéoconférence lors des audiences sur les demandes d'asile
http://www.irb-cisr.gc.ca/fr/ausujet/transparence/revues/video/index_f.htm

# Section 4 - Autres points d'intérêt

## *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*

L'adoption de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* (*LIPR*) en 2002 traduit la politique du gouvernement du Canada sur les questions touchant les immigrants et les réfugiés et énonce les droits et les obligations de toutes les parties visées.

### Incidences sur l'immigration

La *LIPR* stipule qu'en matière d'immigration, les principaux objectifs du programme d'immigration sont le respect du caractère multiculturel du Canada, le respect des droits de la personne, l'intégration des immigrants, le développement économique du pays par l'immigration et la réunification des familles.

Les modifications législatives ont influé sur les appels en matière d'immigration de plusieurs façons. Quoique certains droits d'appel devant la Section d'appel de l'immigration aient été retirés (notamment dans le cas des grands criminels), la *LIPR* prévoit une nouvelle catégorie d'appels contre les décisions rendues hors du Canada par CIC dans les cas de résidents permanents qui ont fait l'objet d'un constat, hors du Canada, de manquement à la nouvelle obligation de résidence. De plus, des modifications apportées aux dispositions réglementaires prises en vertu de la *LIPR* élargissent les catégories de personnes pouvant être parrainées, par exemple, un conjoint de fait ou un partenaire conjugal.

### Incidences sur la protection des réfugiés

La *LIPR* énonce expressément que le programme de protection des réfugiés vise avant tout à sauver des vies et

qu'il faut faire bénéficier ceux qui fuient la persécution d'une procédure équitable reflétant les idéaux humanitaires du Canada. De ce fait, la *LIPR* permet d'affirmer la volonté du Canada d'offrir l'asile.

### Portée élargie du travail

Quoique le mandat et la mission de la CISR demeurent inchangés sous le régime de la *LIPR*, la portée du travail de la Commission en matière de protection des réfugiés est élargie. La CISR est maintenant responsable de déterminer si une personne a qualité de personne à protéger, c'est-à-dire s'il s'agit d'une personne qui serait personnellement, par son renvoi vers son pays d'origine, exposée à un risque d'être soumise à la torture, à une menace à sa vie ou au risque de traitements ou peines cruels et inusités. Sous le régime de l'ancienne *Loi sur l'immigration* de 1976, c'est Citoyenneté et Immigration Canada qui tranchait dans le cas de ces nouveaux motifs.

### Modifications clés sur le plan opérationnel

La nouvelle loi prévoit de nouvelles dispositions afin d'accélérer le déféré des demandes d'asile à la CISR. Maintenant, dans les trois jours ouvrables suivant la réception d'une demande d'asile, les agents d'immigration doivent statuer sur sa recevabilité et, le cas échéant, la déférer à la CISR. La mise en place de tribunaux à un seul commissaire constitue une autre modification clé et est devenue la norme à la CISR.

## Plans d'action du président

Lancés en mars 2003, les Plans d'action du président visent à ramener la CISR à ses racines de tribunal administratif qui s'emploie à rendre des décisions équitables plus simplement et rapidement. Par les efforts qu'elle a déployés, la CISR a démontré qu'une décision de qualité en est une qui est équitable, fondée en droit et rendue avec efficacité. Initiative d'une durée de trois ans, les Plans d'action du président représentent une

transformation à long terme du mode de fonctionnement de la CISR. Cette transformation organisationnelle permet aux tribunaux de la CISR d'appliquer, lorsque c'est nécessaire, des processus qui s'apparentent moins à ceux d'une cour de justice et plus à une simple enquête sur chaque cas.

À cette fin, des réalisations importantes ont été accomplies dans l'exécution des Plans d'action au cours des exercices 2003-2004 et 2004-2005 :

- processus normalisés et simplifiés en matière de gestion de cas, tels que le cadre de catégorisation et la Politique de la voie rapide;
- audiences plus proactives et mieux ciblées;
- outils novateurs pour orienter les décideurs, y compris de nouvelles directives et de nouveaux guides jurisprudentiels, de nouveaux Cartables de documentation nationaux et le recours à des groupes de discussion sur divers pays d'origine;
- nouveaux processus de sélection indépendants, fondés sur le mérite, afin d'assurer que la Commission attire uniquement les meilleurs candidats comme décideurs;
- recours accru au Mode alternatif de règlement des litiges et à l'examen en début de processus à la Section d'appel de l'immigration afin de promouvoir une approche décisionnelle plus intégrée;
- nouveau plan en matière de ressources humaines afin de tenir compte de la retraite éventuelle du tiers des décideurs de la Section de l'immigration.

*« Jusqu'à ce jour, les résultats sont tout à fait remarquables : en 2003-2004, les trois tribunaux de la CISR ont rendu plus de 64 000 décisions et, en 2004-2005, près de 55 000. »*

Jean-Guy Fleury
Président

Il importe de souligner que les Plans d'action ne sont pas uniquement axés sur l'efficacité et sur la réduction de l'arriéré de la CISR. Ils visent aussi à assurer un soutien au processus décisionnel afin d'améliorer la qualité et la cohérence des décisions de la CISR.

Les initiatives clés des Plans d'action du président comprennent la vidéoconférence, le cadre de catégorisation, la Politique de la voie rapide et la documentation nationale. Elles sont décrites brièvement ci-après.

## Vidéoconférence

La CISR s'est engagée à tenir ses audiences avec simplicité, rapidité et équité. Dans le cadre de son engagement, elle a de longue date pour pratique de tenir des audiences par vidéoconférence dans ses trois sections. Le recours à la vidéoconférence par la Commission respecte l'esprit et la lettre de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* et concorde avec le recours accru à la vidéoconférence dans d'autres ressorts du système de justice du Canada. Même si elle a manifestement le pouvoir légal de tenir des audiences par vidéoconférence, la CISR a demandé une évaluation des incidences de la vidéoconférence sur ses audiences et l'identification des points à améliorer. La CISR reconnaît que la mise en équilibre de l'équité et de l'efficacité constitue un défi pour un tribunal qui a une lourde charge de travail et qui statue sur les droits de la personne; elle est également consciente de l'utilité d'avoir recours à la vidéoconférence pour améliorer ses processus de gestion des cas.

## Cadre de catégorisation

La catégorisation fait partie intégrante des Plans d'action du président. Elle est conçue pour simplifier et normaliser les processus de la Section de la protection des réfugiés de la CISR et mieux orienter la prise de décision. Cet examen rapide de toutes les demandes d'asile déférées à la Section de la protection des réfugiés vise à assurer un acheminement rapide vers la catégorie la plus appropriée.

## Une gestion améliorée de la charge de travail

En catégorisant adéquatement sa charge de travail, la CISR peut mieux attribuer le niveau approprié de ressources à chaque cas, améliorer la cohérence des décisions et accroître l'efficacité de la mise au rôle. Chaque demande d'asile est catégorisée selon son bien-fondé et la catégorie

qui lui est attribuée n'influe aucunement sur la décision rendue. Les demandes d'asile sont acheminées dans l'une des quatre catégories suivantes : accéléré, simplifié, régulier et complexe.

À l'heure actuelle, la CISR centralise le processus de catégorisation dans chaque région et peaufine les critères applicables selon les types de demandes d'asile par pays.

## Politique de la voie rapide

La Politique de la voie rapide est un outil d'affectation du temps et des ressources à la préparation des demandes d'asile en fonction de leur complexité. Elle comprend deux instruments de politique : le processus accéléré et le processus d'audience. Les demandes d'asile qui semblent simples peuvent être tranchées sans audience dans le cadre du processus accéléré, ou avec audience dans le cadre du processus d'audience.

Lancée en mars 2005, cette politique représente une progression soutenue des Plans d'action du président afin d'améliorer les processus de gestion de cas de la CISR. La CISR adhère au principe selon lequel les délais de préparation et de mise au rôle des demandes d'asile devraient correspondre à la complexité relative des cas, ce qui permet de libérer des ressources pour les demandes d'asile plus complexes.

## Décisions de qualité

La voie rapide, où sont acheminées certaines demandes d'asile, est un outil de gestion des cas qui n'influe aucunement sur la façon de statuer sur un cas en fonction de son bien-fondé ni sur la qualité du processus. En bout de ligne, les décideurs choisissent d'accueillir ou de rejeter une demande d'asile uniquement d'après son bien-fondé. Les demandes d'asile acheminées au processus accéléré ou au processus d'audience peuvent en tout temps être retirées de la voie rapide et acheminées au processus régulier ou complexe.

## Traitement plus rapide des demandes d'asile simples

La Politique de la voie rapide permet d'identifier et de traiter rapidement les demandes d'asile les plus simples en vue de leur règlement dans un délai de deux à quatre mois. Elle vise à réduire le délai moyen de traitement global à six mois. Pour assurer la réussite de cette initiative, un contrôle de sécurité préliminaire rapide est essentiel.

## Contrôle de sécurité préliminaire

En 2002, le gouvernement du Canada s'est engagé à ce que les personnes demandant l'asile au Canada fassent l'objet d'un contrôle de sécurité préliminaire. La CISR a établi les *Instructions régissant la gestion des demandes d'asile en attente du contrôle de sécurité préliminaire* en août 2004 afin d'assurer une approche nationale uniforme en ce qui a trait au traitement des demandes en attente d'un contrôle de sécurité. Ces instructions indiquent que la CISR ne tiendra pas d'audience avant d'avoir reçu la confirmation que le contrôle de sécurité a été effectué.

Dans l'exercice de son mandat, la CISR met au rôle des audiences. Cependant, dans l'intérêt de la sécurité publique et pour protéger l'intégrité du processus d'asile, la CISR n'entend une demande d'asile qu'une fois que l'ASFC lui a confirmé que le contrôle de sécurité préliminaire a été effectué.

Bien que la responsabilité du contrôle de sécurité relève de l'ASFC, la CISR continue de travailler en étroite collaboration avec cette agence afin de s'assurer de recevoir rapidement une confirmation du contrôle de sécurité des demandes d'asile.

## Documentation nationale

L'harmonisation des Cartables de documentation nationaux sur les pays d'origine est une autre étape importante en vue d'atteindre l'objectif de la CISR d'assurer la cohérence dans le processus décisionnel. L'utilisation cohérence de la même preuve documentaire dans des cas similaires et dans tous les bureaux de la Section de la protection des réfugiés est fondamentale pour

assurer la qualité des décisions en matière de protection des réfugiés. Une approche incohérente en ce qui a trait à la documentation entre les régions risque de soulever des questions quant à l'égalité de traitement des demandeurs d'asile par la CISR. Lancée en 2003, cette initiative de documentation nationale s'inscrit dans le cadre des autres processus essentiels des Plans d'action du président.

### Meilleur examen initial et meilleure catégorisation

L'utilisation cohérente de la preuve documentaire est importante pour faire l'examen initial et catégoriser les demandes d'asile. En catégorisant adéquatement les demandes d'asile, la CISR peut mieux attribuer les ressources disponibles au traitement de chaque demande d'asile et préparer et mettre au rôle plus efficacement les demandes d'asile.

### Un cartable de documentation unique

L'harmonisation documentaire consiste à produire un cartable unique pour toutes les régions. Ce cartable comprend d'abord une section sur les renseignements généraux, suivie d'une autre sur les droits de la personne et les conditions de sécurité dans un pays d'origine. Une ou plusieurs sections suivent portant sur les types de demande d'asile.

# Autres renseignements et personnes-ressources

## Dispositions législatives et réglementaires appliquées

*Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*
(L.C. de 2001, ch. 27, modifié)

*Règlement sur l'immigration et la protection des réfugiés*
(DORS/2002-227, modifié)

*Règles de la Section de la protection des réfugiés*
(DORS/2002-228)

*Règles de la Section de l'immigration*
(DORS/2002-229)

*Règles de la Section d'appel de l'immigration*
(DORS/2002-230)

*Règles sur le serment professionnel ou la déclaration*
(Commission de l'immigration et du statut de réfugié)
(DORS/2002-231)

## Processus de la CISR

Visitez le site Web de la CISR pour connaître les processus de traitement des cas de chacun des trois tribunaux de la CISR

- le processus de demande d'asile,
  voir http://www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/processus/rpdp_f.htm
- le processus d'enquête,
  voir http://www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/processus/ahp_f.htm
- le processus de contrôle des motifs de détention,
  voir http://www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/processus/drp_f.htm
- le processus d'appel du refus d'une demande de parrainage,
  voir http://www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/processus/sap_f.htm
- le processus d'appel de mesures de renvoi,
  voir http://www.cisr-irb.gc.ca/fr/ausujet/processus/roap_f.htm

## Renseignements connexes

Site Web du HCR : www.unhcr.ch/cgi-bin/texis/vtx/home

## Pour communiquer avec nous

Pour obtenir plus d'information, visitez le site Web de la CISR au http://www.cisr-irb.gc.ca/ ou communiquez avec la Direction des communications au (613) 947-0803 ou avec l'un des bureaux de la CISR figurant ci-après.

## Siège de la CISR

Commission de l'immigration et du statut de réfugié
Place Minto, Édifice Canada
344, rue Slater, 12e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0K1
Tél. : (613) 995-6486 Télécopieur : (613) 943-1550

## Bureaux régionaux

200, boul. René-Lévesque Ouest
Complexe Guy-Favreau
Tour Est, pièce 102
Montréal (Québec) H2Z 1X4
Tél. : (514) 283-7733 Télécopieur : (514) 283-0164

74, rue Victoria, suite 400
Toronto (Ontario) M5C 3C7
Tél. : (416) 954-1000 Télécopieur : (416) 954-1165

Library Square, suite 1600
300 West Georgia Street
Vancouver (Colombie-Britannique) V6B 6C9
Tél. : (604) 666-5946 Télécopieur : (604) 666-3043

Fording Place
205-9th Ave. S.E.. 9th Floor
Calgary. Alberta T2G 0R3
Tél. : (403) 292-6134 Télécopieur : (403) 292-6131

Place Minto, Édifice Canada
344, rue Slater, 11e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0K1
Tél. : (613) 943-8630 Télécopieur : (613) 943-1550

*Les photographies qui figurent dans le présent rapport proviennent de diverses sources et comprennent des images de locaux de la CISR et d'employés de la CISR travaillant dans des bureaux et sur le terrain. On y trouve aussi des photographies provenant de banques d'images sans droits d'auteur.*